Progettazione di interventi

comprendere e accompagnare i processi di gruppo

Materiale originale di Miguel Plaza,"Aua"
con contributi di Fritjof Capra e Mabel Cañada
traduzione: Giulia Mastalli | revisione e adattamento: Martina Francesca

CC BY NC ND

La Prossima Cultura

Indice

Come usare questo materiale? Licenza d'uso Creative Commons 3

Introduzione: lo sguardo sistemico, la vita, i processi 5

Cambiamento di paradigma 8

Dal campo relazionale al campo del gruppo 11

Uno schema per preparare un intervento 15

Prima fase 18

Ricevere la richiesta, chiarire il proposito e raccolta informazioni. 18

Seconda fase 21

Preparazione interna del caso e lavoro personale preliminare. 21

Terza fase Studio del caso, comprendere il processo del gruppo. 30

Quarta fase Processo chiave e ipotesi di lavoro 33

Quinta fase Elaborazione di una scaletta/programma dimensionata. 48

Allegato I Esercizi di lavoro interiore 53

Allegato 2 Domande preliminari per ottenere informazioni sul gruppo e sul suo processo 65

Allegato 3 Il gruppo come sistema vivente e il suo ciclo di vita 68

Ringraziamenti 75

Riferimenti, bibliografia e fonti 76

Come usare questo materiale?
Licenza d'uso Creative Commons

Questo materiale è un contenuto originale con licenza Creative Commons (categoria **Attribuzione - Non Comerciale - No Opere Derivate (CC BY-NC-ND**).
Per scelta degli autori e autrici è accessibile in modalità open source attraverso la licenza Creative Commons. Questa licenza permette l'uso di questo materiale senza scopo di lucro, così come la sua esposizione o riproduzione, sempre che sia riconosciuta la fonte e l'autore. Qualunque utilizzo a scopo di lucro non è permesso, e si potrà fare solo mettendosi in contatto con gli autori per esplorare possibili accordi o permessi specifici.
Per qualsiasi dubbio sul materiale contatta: desaprendiendo@riseup.net

Autore: Miguel Plaza "Aua" – Primavera 2021
(revisionato e completato in castigliano a gennaio 2022)

Questo documento contiene contenuti originali di Miguel Plaza "Aua" con vari contributi da fonti di Fritjof Capra e Mabel Cañada.

Traduzione italiana: Giulia Mastalli

Revisione e adattamento: Martina Francesca

Noi illuminiamo il nostro mondo nell'atto della percezione, che è l'atto di vivere. [...] Quello che non percepiamo, non esiste per noi.
Humberto Maturana

Mi avevano insegnato a credere che la classe veniva compromessa se gli studenti e i professori si consideravano reciprocamente esseri umani e non cercavano solo la conoscenza dei libri ma anche la conoscenza di come vivere nel mondo.
bell hooks

Iniziare sempre di nuovo, fare, ricostruire e non buttare, rifiutarsi di burocratizzare la mente, comprendere e vivere la vita come un processo, vivere per divenire.
Paulo Freire

Introduzione: lo sguardo sistemico, la vita, i processi

Pensare in chiave di processi - introduzione

Lo scopo di questi appunti è sostenerti e orientarti nella preparazione di un intervento di facilitazione. Per fare ciò, ci concentreremo su un compito che, dal punto di vista tecnico e di attitudine, è essenziale durante questo allenamento come facilitatrici: iniziare a comprendere meglio i processi che un gruppo vive e pensare in termini di processi. Così eviteremo il rischio di perderci nei contenuti, di voler risolvere, o di "ciclare" nei dibattiti mentali perché non riconosciamo il processo da accompagnare.

LO SGUARDO SISTEMICO E LA VITA

Parlare di processi significa parlare di vita, di sistemi viventi. Nel loro lavoro per definire il processo della vita, Humberto Maturana e Francisco Varela[1], hanno

[1] Maturana, Humberto e Varela, Francisco. Autopoiesi: dalle macchine agli esseri viventi

sviluppato la **teoria dell'autopoiesi** o Teoria di Santiago, che definisce sostanzialmente la vita a livello biologico, utilizzando tre parametri:

- pattern di organizzazione
- struttura
- processo.

In breve, affermano che il *pattern di organizzazione* o "forma" di un sistema vivente è l'autopoiesi (reti metaboliche che si auto-organizzano e si auto-generano), mentre la sua *struttura* corrisponde a una struttura dissipativa: strutture che mantengono la loro forma nel tempo, ma che sono aperte, con un continuo scambio di materia ed energia con il loro ambiente, come una fiamma o un vortice, sempre riconoscibili, ma le cui componenti sono costantemente rinnovate. Infine, il *processo* di un sistema vivente, il processo della vita, è la **cognizione**.

Riconoscere che il processo della vita è la cognizione, significa riconoscere che ogni forma di vita è in grado di percepire o integrare le informazioni dal suo ambiente, di elaborarle e di rispondervi, di adattarsi alle condizioni dell'ambiente, o di generare cambiamenti strutturali funzionali nella propria struttura. Vale a dire, **la vita è in un costante rapporto di feedback fra l'ambiente e la propria struttura interna**, generando così cambiamento, adattamento e "dialogo" . Questo è fondamentalmente il processo della vita.

UNO SGUARDO SISTEMICO DEI GRUPPI

Dal nostro punto di vista, intendiamo i gruppi umani come sistemi viventi complessi dove il tutto è più della somma delle sue parti, cioè un gruppo è più di una somma di individui.

Possiamo dire che i gruppi vivono un processo che li definisce simili a quanto spiegato prima: **ogni sistema, gruppo, organizzazione, comunità, società, ha un proprio processo vitale** che lo muove nella sua evoluzione e nell'emersione di novità, che porta informazioni su ciò che accade all'interno della membrana del gruppo, e sul rapporto con il suo ambiente e contesto.

Come nota, ricordiamo che i gruppi umani non seguono al 100% la definizione di autopoiesi, che è valida per una cellula o un organismo e serve a definire la dimensione biologica e cognitiva della vita. Questa definizione non è necessariamente valida per la dimensione sociale, che è quella in cui i gruppi entrerebbero come

sistemi viventi e sociali complessi quali sono. Chiedersi se i gruppi possano essere autopoietici, è una domanda fertile sulla quale continuare a indagare; ma per impostazione predefinita, non lo sono.

Ovviamente il *pattern di organizzazione* di un gruppo non è una rete metabolica, ma una **rete di comunicazione:** relazioni, significati comuni, ecc. Sebbene non siano sistemi autopoietici, possiamo affermare che in quanto sistemi sociali, i gruppi hanno processi che nascono e si sviluppano in queste reti di comunicazione, cioè hanno dei processi cognitivi. Possiamo facilmente percepire la complessità di un gruppo anche comprendendo che il sistema dei gruppi non è la somma degli individui che lo compongono. **Un gruppo è una complessa rete di relazioni e interconnessioni tra le sue parti e sottosistemi** (persone e sottogruppi), nonché una rete di comunicazione, in cui hanno luogo l'emergere di informazioni, linguaggio, significati, schemi o pattern. Perciò, ogni gruppo è attraversato dai suoi processi che fanno emergere informazioni e che costituiscono la "mente del sistema/gruppo": l'espressione del suo processo cognitivo. Questo processo porta informazioni e novità per consentire l'evoluzione del gruppo e della sua identità.

Riassumendo, quando ci troviamo di fronte a un gruppo per accompagnarlo, è fondamentale **coltivare una visione di processo**, comprendere il processo che sta emergendo nel gruppo e poter dialogare con esso. Coltivando questo sguardo, ci lasciamo alle spalle domande del tipo: come risolvo ciò che sta accadendo loro? Cosa penso che dovrebbero fare, a partire dalla mia esperienza? Di cosa ha bisogno ogni persona e, se mi occupo di tutti i bisogni personali, il problema è risolto? Di chi è la colpa di quello che sta succedendo? Chi non mi piace? E se non ci fosse, andrebbe meglio? Che cosa posso insegnare loro in modo che imparino e cambino questa cosa?, e così via.

Le **domande** che iniziano ad avere più senso sono del tipo: Cosa vuole emergere nel gruppo? Cosa sarebbe importante per il gruppo dispiegare e rendere più consapevole, in modo da essere integrato e ricollocato gradualmente? Quale informazione utile sta cercando di portare questo processo al gruppo per potersi affinare, evolvere e apprendere? Cosa è necessario che emerga e sia messo al centro, perché il gruppo possa guardarlo insieme e capire meglio cosa sta vivendo?

Continueremo ad addentrarci in questo sguardo in questi appunti. Prima di andare avanti, facciamo un breve promemoria sulla cornice del cambiamento di paradigma in cui collochiamo il nostro approccio alla facilitazione di gruppi come strumento di trasformazione sociale e culturale

Cambiamento di paradigma

Riassumendo, ricorderemo la chiave della nostra visione della facilitazione di gruppo come uno strumento di trasformazione culturale e sociale. Possiamo dire che la facilitazione intesa in questo modo è inclusa in un quadro più ampio (pensiero sistemico, ecologia profonda...) così come in un cambio di paradigma.

In questo cambiamento di paradigma[2,3], ci muoviamo da una cultura - dominante nel mondo occidentale - basata su una visione meccanicistica della vita, verso una visione sistemica, ecologica o olistica. Per saperne di più su queste due visioni, dai uno sguardo all'immagine nella pagina successiva[4].

Un elemento chiave in questa transizione culturale ha a che fare con il cambiare il modo in cui guardiamo il mondo, con la comprensione che per conoscere una realtà abbiamo bisogno non solo di conoscere le parti che la compongono, ma anche le relazioni tra quelle parti, la loro complessità . Quindi concepiamo il sistema nel suo insieme, che è l'unico modo in cui possiamo comprenderne le sue proprietà emergenti e i suoi processi.

Ci muoviamo quindi da una mentalità analitica frammentata, incentrata su obiettivi e risultati, verso una mentalità che guarda al quadro d'insieme, incentrata su interconnessioni, relazioni e processi.

Forse questa è la parte più importante per abitare il ruolo della facilitazione: allenarci a osservare e comprendere i processi con maggiore facilità, per sostenere che emergano e portino informazioni e apprendimento utili ai gruppi e alle persone.

---

[2] Capra, Fritjof. Il punto di svolta. Feltrinelli, 1982

[3] Macy, Joanna. Coming back to life. New Society Publishers.

[4] Plaza, Miguel Aua. Il Cambio di paradigma. Collaborazione con F. Capra, *Capra Course*. Incluso nel materiale "Il campo del gruppo: esplorando il collettivo"

Autore: Miguel Plaza "Aua"

Cambiamento di paradigma

La Prossima Cultura

BY NC ND

Secondo Fritjof Capra, un paradigma è la visione del mondo, la mentalità, i concetti e sistemi di valori che danno forma a una certa visione della realtà.

In questo momento, ci troviamo in una transizione, a livello interiore, sociale e culturale, dal paradigma meccanicista dominante negli ultimi secoli verso un paradigma integrativo e olistico emergente. Si tratta di un nuovo paradigma legato alla complessità della vita, la sua rigenerazione, l'importanza delle connessioni fra le parti e l'interdipendenza, considerando un sistema come un tutto che è più della somma delle parti.

Cambiare paradigma significa una transizione nel modo di relazionarci con noi stessə, le altre persone ed esseri, con il nostro ambiente, la natura e il "tutto"; una transizione che a sua volta accompagna una trasformazione dei principi di base su cui si fonda la nostra cultura.

www.laprossimacultura.it

Focus sulle **relazioni, Inter-connessione**

1+1>2

Come alternativa a un approccio di frammentazione, che prova a comprendere il mondo attraverso la riduzione dei sistemi alle loro parti e lo studio di oggetti isolati, **il pensiero sistemico guarda anche la dimensione di insieme, mettendo il focus sull'importanza delle relazioni fra le parti per poter capire un sistema.**

Pensiero complesso Contestuale "Il processo"

Sebbene il pensiero meccanicista serva in determinati casi e contesti, non è più "la misura del mondo". L'idea di verità assoluta, le relazioni causa effetto, la conoscenza deterministica e quantitativa, fanno spazio a un **pensiero complesso e multidimensionale, a un tipo di conoscenza più contestuale e qualitativa, con descrizioni approssimate e con un focus sul processo.**

Rigenerazione e sostenibilità "crescita qualitativa"

Il meccanicismo mette il focus sulla parte materiale, la produttività e i risultati, progettando sistemi aperti (rifiuti illimitati) e basati sull'idea di crescita infinita.
I modelli naturali sono invece basati su dei sistemi ciclici, che non generano rifiuti e che, anzi, hanno la capacità di autoregolarsi, di retroalimentarsi e rigenerarsi.

Simbiosi Cooperazione

Il riduzionismo va legato anche ad altri approcci come il capitalismo (accaparramento e competizione), l'antropocentrismo, il patriarcato (dominazione del maschile), o il darwinismo sociale (stratificazione sociale e razzializzazione). Invece, **la vita è stata possibile e si è evoluta in gran parte grazie alla simbiosi e alla cooperazione, all'esistenza di biodiversità e alla resilienza che questa comporta in un ecosistema, del quale gli esseri umani sono un elemento fra altri.**

Dimensione integrale della vita

La frammentazione e il riduzionismo, nel dare supremazia alla ragione e separare un sistema nelle sue parti per studiarlo, perdono la capacità di comprendere l'insieme e le sue proprietà emergenti. **I sistemi vivi (sia le persone che i gruppi) percepiscono attraverso diversi sensi, ed esistono e generano il nostro mondo attraverso intelligenze multiple.**

Equivalenza e inter-dipendenza

Nel meccanicismo, la gerarchia emerge come "apparente ordine naturale delle cose", portando con sé uno schema di rapporti di dominazione - sottomissione, basato sulla concentrazione del potere. **I sistemi vivi seguono principi di inter-dipendenza, organizzandosi in reti e oloni dove il potere è più distribuito ed è importante il contributo delle diverse parti, considerate equivalenti anche se non uguali. Queste generano apprendimento costante attraverso il feedback reciproco e i processi.**

La Prossima Cultura
www.laprossimacultura.it

Cambiamento di paradigma

Dal meccanicismo al pensiero sistemico

Autore: Miguel Plaza "Aua"

Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale - (CC BY-NC-ND 4.0)

Dal campo relazionale al campo del gruppo

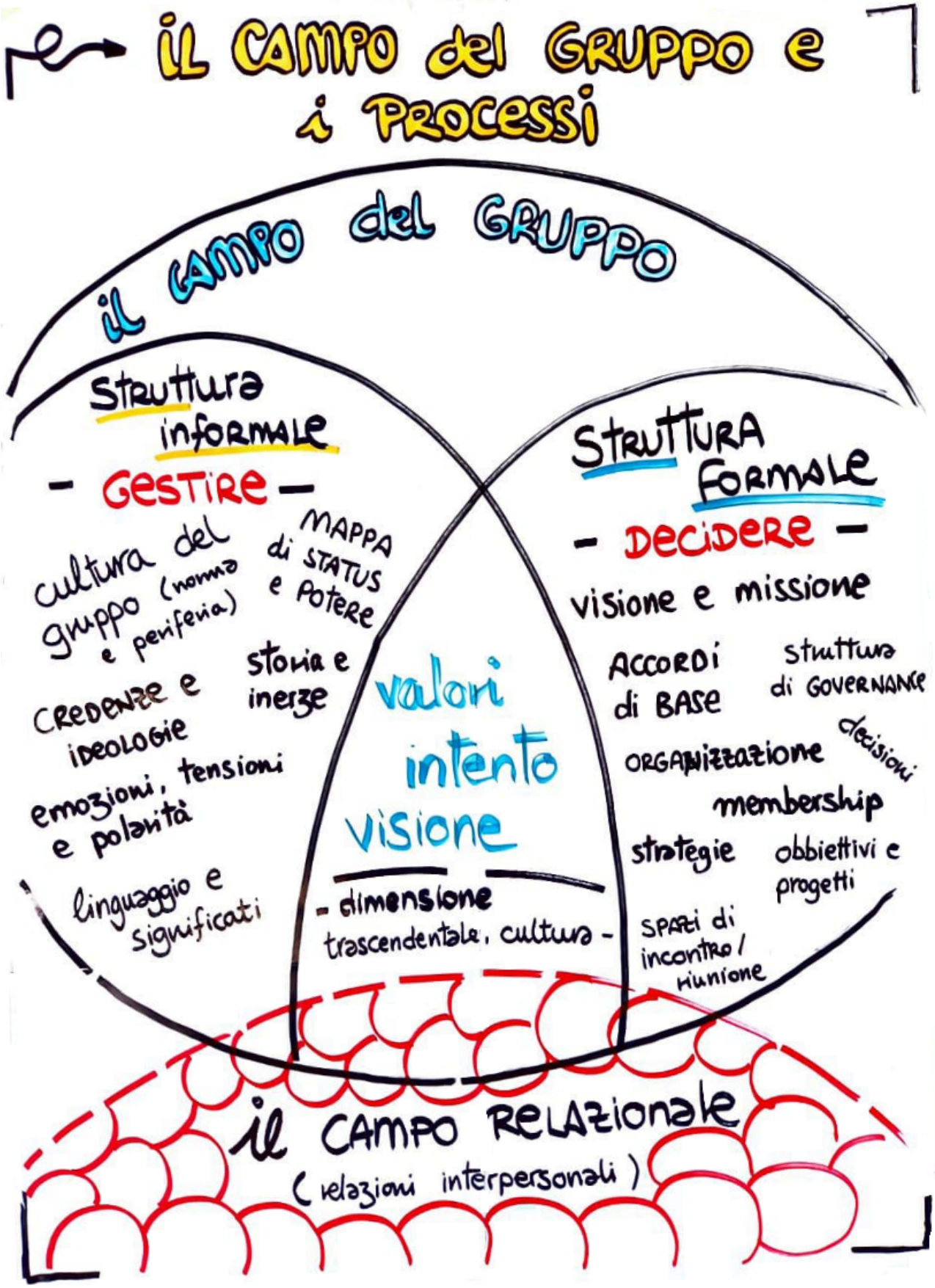
Per comprendere meglio i processi e di allenare lo sguardo sistemico, uno dei primi elementi chiave ha a che fare con l'iniziare a percepire e comprendere il **campo del gruppo.** Il campo del gruppo[5] è un termine utilizzato da molto tempo in psicologia sociale, coniato da Kurt Lewin nei suoi contributi alla creazione della psicologia sociale e della psicologia della Gestalt. Lewin prende questo termine ampiamente usato in Fisica, che è usato per riferirsi al "tutto" o struttura che sta alla base dell'esistenza e della dinamica di un sistema (nel caso del campo di gruppo, riferendosi a un gruppo o di un'organizzazione). La comprensione di questo concetto è stata ampliata con vari contributi negli ultimi decenni.

Un rischio che corriamo quando iniziamo a facilitare è non vedere il campo di gruppo, ma di tendere a confonderlo con il **campo relazionale**, formato delle relazioni interpersonali - da persona a persona - che si verificano in un gruppo.
Questa confusione rischia di farci perdere nei processi intrapersonali delle persone coinvolte, processi personali che non colleghiamo in seguito a ciò che il gruppo sta vivendo, o ci porta a credere che ciò che dobbiamo risolvere siano le relazioni 1:1 tra le persone. Questo rischio pesa soprattutto nei piccoli gruppi, dove il campo relazionale interpersonale praticamente ingloba il campo del gruppo: invece di elaborare alcune questioni in cerchio o in plenaria, ponendole al centro e chiedendoci "Che cosa ci sta succedendo con questa situazione?", ne parliamo in spazi informali uno ad uno e lo "andiamo a posizionare" tra le tendenze personali, ma senza ricavarne un apprendimento collettivo.

Per capirlo un po' di più, guarda la figura nella pagina successiva. Potrai vedere come, in effetti, il campo del gruppo e il campo relazionale (delle relazioni interpersonali) si toccano, ma sono ben distinti.

---

[5] 5. Lewin, Kurt. La teoria del campo nella scienza sociale.



Materiale originale, fonte: Miguel Plaza "Aua" - Licenza CC tipo BY-NC-ND

Quando faciliti un gruppo, ovviamente, faciliterai alcuni rapporti interpersonali, e questo è importante. Ma non dimenticare di andare oltre per capire quali **ruoli** sono presenti nel campo del gruppo e quali informazioni stanno emergendo attraverso di essi, le loro tensioni e dialoghi. E vai ancora oltre chiedendoti come tutto ciò si collega alle possibili esigenze del sistema gruppo in quel momento.

Qui emerge un altro punto chiave: non possiamo ridurre il campo del gruppo al campo delle relazioni interpersonali, perché **i bisogni del gruppo non sono solo la somma dei bisogni degli individui che lo compongono**, ma scaturiscono dal sistema gruppo stesso, dai suoi processi emergenti e da ciò di cui quell'entità collettiva ha bisogno - che può essere diverso da ciò di cui le persone hanno bisogno individualmente.

Allenare questo sguardo d'insieme, di processo, richiede un lavoro interiore regolare, per evitare di entrare nelle nostre reazioni e schemi limitanti, perderci in dibattiti mentali o contenuti, e per essere meno suscettibili di essere manipolati da persone che vogliono portare i loro processi personali al centro, perdendo di vista la dimensione collettiva e il processo di gruppo.

Tornando alla figura, quando si lavora con il campo del gruppo lavoriamo con il sistema gruppo nel suo insieme, con i suoi processi, la sua membrana e la sua identità, così come con la sua struttura formale e informale.

Recuperando la metafora di un gruppo come sistema vivente complesso, potremmo dire che ogni gruppo ha la sua membrana di gruppo[6] (come controparte di una membrana cellulare), che lo definisce, definisce la sua identità e regola lo scambio di materia ed energia con l'ambiente. Nel caso di un gruppo, le uscite e le entrate di persone, i flussi di informazione, ecc.

Un gruppo ha sempre una struttura, sia essa più consensuale o più emergente. La struttura di un gruppo ha, quindi:

- una dimensione formale o progettata: accordi, documenti e quadro scritto/esplicito, struttura organizzativa e di governance con i suoi ruoli, ecc.
- una dimensione informale o emergente, che ha a che fare con la cultura del gruppo, con i suoi schemi, modelli e comportamenti normativi, con la sua rete di affinità, le sue strutture di status e di potere, etc., che si manifestano a un livello meno tangibile o a livello di esperienza/percezione interna.

---

[6] Miguel Plaza, "Aua", Presa di decisioni, struttura e governance.

Per accompagnare un gruppo nei suoi processi, è essenziale:

- **gestire e dialogare con i processi che avvengono a livello di struttura informale**, affinché possano emergere e ricollocare il campo del gruppo
- poter **lavorare con la struttura formale** e la parte di decisione e materializzazione, portando chiarezza e **decidendo sui cambiamenti, i passi, accordi o piani che sono necessari nella vita di quel sistema** e nella sua definizione. In questo modo integriamo nella quotidianità l'apprendimento che alcuni processi a livello della struttura informale ci hanno portato.

Come nucleo del campo del gruppo, ci sono alcuni elementi trasversali alla struttura formale e informale, come per esempio la visione del gruppo, i suoi valori, la sua dimensione più trascendentale di ciò che vuole incarnare e portare in questo mondo.

Se giochiamo con **i 4 spazi della facilitazione**[7] , potremmo dire che gli spazi di gestione emozionale e di trasformazione dei conflitti, insieme alla coesione e celebrazione, sono particolarmente utili per dialogare con la struttura informale di un gruppo e i processi che avvengono a questo livello. Gli spazi di indagine collettiva, il processo decisionale e la governance facilitano a dare forma e lavorare con la struttura a livello formale.

Alcuni campi come la governance possono essere considerati trasversali, toccando entrambi i livelli di struttura, e nei processi più complessi sarà necessario combinare nel nostro intervento i vari spazi di facilitazione per poter dialogare più profondamente con i processi sia a livello di struttura informale che formale e sfruttare il loro potenziale emergente di cambiamento e l'apprendimento che portano al gruppo.

[7] "Ulises" Escorihuela, José Luis. I 4 spazi della facilitazione.

Progettazione di interventi: un possibile cammino

Uno schema per preparare un intervento

Per scomporre questa prima parte della progettazione di interventi, ti presenteremo uno schema per sostenerti in questo scopo. Abbiamo cercato di organizzare in sequenza le varie fasi importanti nella progettazione di un intervento, dalla ricezione di una richiesta di facilitazione, alla pianificazione di una sessione e alla sua realizzazione. Anche se mettiamo i passi in una sequenza ordinata, non è necessariamente un processo lineare, ma essendo un processo complesso può richiedere di passare attraverso la stessa fase più volte (essendo in gran parte di natura ciclica). Vedremo come molti di questi passi sono legati tra loro, come alcuni sono più trasversali all'intera preparazione, e anche come, a seconda della situazione e del contesto, l'ordine di alcuni dei passi può variare o sovrapporsi.

Detto ciò, e sapendo che la realtà è sempre più complessa dei modelli teorici, ti mostriamo una mappa che ti aiuterà a orientarti e affinare la preparazione di un intervento di facilitazione, con quattro fasi principali:

- Ricezione della richiesta, chiarimento del proposito della sessione e delle condizioni, raccolta delle informazioni di base essenziali.
- Preparazione interna del caso e lavoro personale preliminare.

Materiale originale, fonte: Miguel Plaza "Aua" - Licenza CC tipo BY-NC-ND

- Studio del caso, comprensione del processo ed elaborazione di un'ipotesi di lavoro.
- Sviluppo di una scaletta dimensionata per la realizzazione della sessione.

In una seconda parte di questo manuale, elaboreremo anche un materiale approfondito dedicato alla progettazione di accompagnamenti, in cui ci concentreremo su come preparare processi facilitati che coinvolgono diverse sessioni per un periodo di tempo più lungo. Parleremo più approfonditamente del ciclo di vita dei gruppi (che affronteremo anche più avanti in queste dispense) e di come pianificare il nostro accompagnamento tenendo conto di questo. Condivideremo alcuni utili modelli per strutturare l'accompagnamento, approfondiremo diversi punti già introdotti in queste pagine, aggiungeremo una sezione speciale sulla co-facilitazione e su come gestire questo processo prima, durante e dopo un intervento.

Per il momento, in queste prime dispense, ci concentreremo sulla preparazione di un intervento, che non comporta necessariamente diversi incontri con il gruppo, ma piuttosto una singola sessione di circa 2-4 ore, e andremo in dettaglio su come progettare e prepararlo.

Prima fase

Ricevere la richiesta, chiarire il proposito e raccolta informazioni.

Questo primo passo riguarda le prime mosse che si fanno quando si riceve una proposta o una richiesta di facilitare una sessione per un gruppo.

In questo punto ci sono diverse questioni che emergono: il gruppo ha chiaro ciò che vuole o è utile capirlo meglio attraverso alcune conversazioni? Il gruppo sa cos'è la facilitazione, l'ha già sperimentata o ha un'idea chiara di come procederemo e cosa significa essere disponibili al processo? La richiesta che riceviamo è dimensionata o vogliono fare molte cose in due ore? Le informazioni che ricevo dalle persone di contatto sono complete o potrebbero essere influenzate dalla loro posizione nel gruppo? È il gruppo che chiede l'intervento o sono io a spingerlo?
Come vedi, iniziare a preparare una facilitazione significa integrare varie informazioni da tenere in considerazione.

Prendiamo il caso di un primo intervento con un gruppo che non conosciamo: a volte conosciamo qualcuno del gruppo ed è attraverso questa persona che siamo contattate, a volte è un' amica di un' amica, altre volte invece è una prima interazione e non ci conoscevamo prima. **La nostra facilitazione inizia da questo primo contatto.** In queste prime conversazioni, è importante generare una comunicazione chiara con la o le persone di collegamento, costruire la fiducia e accompagnarle affinché rendano il più chiara ed esplicita possibile la propria richiesta o proposta e il possibile proposito dell'intervento.

È comune che i gruppi siano un po' persi nei momenti di difficoltà e non sappiano chiaramente di cosa hanno bisogno, e quello che fanno è darci le informazioni come idea orientativa e da qui chiederci come la vediamo per ricevere una proposta da noi. Allo stesso tempo, è importante chiarire il prima possibile il proposito della sessione/ intervento, poiché è fondamentale per determinare il tempo necessario (numero e/o durata delle sessioni e tipo di spazio dei 4 spazi della facilitazione).

Può anche succedere che ci venga chiesto di fare molte cose in un tempo molto breve, per cui, piuttosto che fare l'eroina e poi complicarci la vita, quello che può aiutarci è avere un dialogo fin dall'inizio per dimensionare cosa è possibile fare nel tempo che ci viene offerto e qual è un primo passo utile per il gruppo che sia allineato con quel proposito.

Questo è un momento in cui potremmo dover rafforzare di fronte al gruppo il nostro ruolo delineando i limiti etici e deontologici del ruolo della facilitazione. Per esempio, se qualcuno ci chiede qualcosa che è irraggiungibile in breve tempo, questo è il momento di dirgli che in quel tempo e in quelle circostanze non possiamo garantire un processo di qualità. Lo stesso se vogliono risolvere in fretta cercando strategie a livello di struttura formale senza passare prima dal comprendere e gestire minimamente il processo a livello emozionale o della struttura informale (per ricollocare così il campo del gruppo prima di cercare quelle strategie nella struttura formale). È importante dire loro che passando per questa strada non possiamo accompagnarli in un processo di cambiamento sostenibile nel tempo.

Facendo tutto questo lavoro, stiamo già iniziando a facilitare, a dispiegare il ruolo e la cultura della facilitazione in modo congruente, a generare legittimazione e fiducia per il nostro lavoro successivo, e a preparare un buona porta di ingresso al processo.

È anche importante in questa fase iniziale assicurarti di avere almeno le informazioni di base sufficienti per capire a grandi linee il processo che il gruppo sta attraversando e per essere in grado di chiarire il proposito dell'intervento. **Se ti è necessario parlare con più persone oltre al primo collegamento o consultare altre partecipanti per orientarti meglio, fallo.** Soprattutto se questo ti aiuta a capire meglio sia la fattibilità del tuo intervento che il modo in cui viene accolto dal gruppo nel suo insieme, o se ti aiuta ad ampliare la tua comprensione del momento e del processo che il gruppo sta attraversando, in modo da poter affinare il proposito e il tuo tipo di intervento.

L'unica cosa che dobbiamo ancora fare in questa fase iniziale è cominciare a chiarire le condizioni del nostro lavoro. Per quanto riguarda la parte deontologica e di legittimazione del ruolo, abbiamo già iniziato a farlo nei passi precedenti. Tuttavia, a un livello più pratico, in questa fase iniziale è anche importante parlare delle condizioni economiche, se avrai un posto dove dormire e pasti inclusi se necessario... Per riassumere, assicurati che sarai curata e valorizzato nel tuo lavoro.

Questo è qualcosa che trascende l'aspetto economico, perché anche se un gruppo ha poca disponibilità economica, o se agli inizi chiedi poco denaro, una donazione o anche niente, è importante che il gruppo ti consideri e si prenda cura di te in diversi modi, per il buon sviluppo del tuo lavoro e per collocarti congruentemente nel ruolo. In questo modo eviterai di "dare tutto per il gruppo" (ruolo di salvatore/salvatrice) facendo straordinari, pagando di tasca tua i viaggi, o non avendo niente da mangiare durante una pausa...

Tutta questa gestione più pratica fa anche parte del processo di preparazione di una buona porta di ingresso al processo, poiché ti aiuta a posizionare e rafforzare la legittimazione del tuo ruolo, ad allinearti alla cultura della facilitazione e a essere congruente nelle relazioni sane e sostenibili che vuoi promuovere tra le parti.

Seconda fase

Preparazione interna del caso e lavoro personale preliminare.

Dopo aver raccolto sufficienti informazioni di base, affinato lo scopo dell'intervento, e in più anche iniziato a chiarire le condizioni e legittimare il nostro ruolo di facilitatrici, ci prenderemo del tempo per quella che chiamiamo la preparazione o costruzione interna del caso. Qui affronteremo sia il lavoro interiore necessario per la preparazione del caso, sia la costruzione della nostra risposta "sì" o "no" congruente all'offerta ricevuta, e anche quello che chiamiamo "l'agenda occulta" (o intenzioni non dichiarate).

È (UN INTERVENTO) PER ME?

Anche se questa domanda può risultare un po' impattante o addirittura provocatoria, è importante che ci prendiamo un momento per affrontarla. Da un lato, per capire meglio chi siamo, nell'entrare con la nostra identità e il nostro corpo in quel campo di gruppo: a volte il ruolo/caratteristiche che portiamo nel processo possono non essere le più adatte ad accompagnare il processo. Dall'altro perché potremmo renderci conto che una qualche parte del gruppo sta cercando di usarci come giustiziere, alleate, ecc, per la loro causa, o magari perché abbiamo amicizie e relazioni personali nel gruppo che potrebbero entrare in conflitto con un sano sviluppo del nostro ruolo.

Tutte queste situazioni e alcune altre rendono necessario rispondere alla domanda se questo intervento fa per me. Qui nomineremo alcuni argomenti o dettagli a cui prestare particolare attenzione, approfondendo le considerazioni di cui sopra e aggiungendone altre:

- **Il ruolo e le caratteristiche che la mia identità, la mia corporeità e i miei privilegi portano al campo.**

Per esempio, se un gruppo ha un conflitto in cui c'è un'esplicita dimensione di genere o io percepisco che questo è il caso, devo tenere presente che se vengo a facilitare come uomo cis potrei non essere la persona giusta, soprattutto se tendo a non vedere o essere interessato a questo problema e ad accentuare questo schema che è già presente nel gruppo. Nel caso in cui decida di proseguire, può valere la pena chiedersi se non sarebbe utile facilitare in squadra con una co-facilitatrice donna cis o di altre identità di genere; potrei anche rendermi conto che in questo momento non sono la persona giusta, perché rafforzerei processi che sono già nel gruppo, ed è meglio dire di no.

- **Ho relazioni personali nel gruppo, più affinità con alcune parti che con altre.**
  Qui ci sono due vettori a cui fare attenzione:
  - alcune persone nel gruppo potrebbero vedermi come "l'amica di..." e questo non sarebbe un buona porta di ingresso al processo;
  - la parte che mi chiama potrebbe farmi un invito “avvelenato” affinché sia loro alleata nei cambiamenti che vogliono in quel gruppo.

Nel primo caso, vale la pena rinforzare la posizione neutrale e rendere chiaro a queste amicizie o persone vicine che, se li accompagno, devono essere disposte a che questo processo muova anche loro (forse anche più di altre persone). Questo arriva al punto in cui, in relazioni molto strette, potrei aver bisogno di chiarire che "vengo se sei consapevole del mio ruolo e della mia neutralità e quello che succede a livello del processo non metterà in pericolo la nostra amicizia”, se percepisco che l'altra parte vorrebbe che venissi per facilitare affinché le cose vadano nella direzione che lei desidera, e potrebbe non essere così durante il processo.
Nel secondo caso, quando sei ricercata come alleata di una parte, fai attenzione a questi inviti avvelenati, perché vi mettono nel ruolo di giustiziera o salvatrice, che è poco neutrale e simpatizza con una parte del gruppo, il che ti renderà difficile essere legittimata nel tuo ruolo dal gruppo nel suo insieme, oltre a renderti molto suscettibile ad attacchi di altre parti.

- **Dire di sì con professionalità.**
  È anche importante dire di sì se so di avere la disponibilità, l'energia e il tempo necessari perché questo processo sia accompagnato con qualità e presenza. A volte, con le agende piene o l'esca del risultato e il suo mantra "più è meglio", possiamo finire per dire sì a certi incarichi e poi ritrovarci ad accompagnare il processo in modo superficiale o essere assenti o poco disponibili. Probabilmente piuttosto che fare un lavoro senza presenza o volontà, vale più la pena dire "no" così da proteggere la tua reputazione e anche quella della facilitazione come cultura e ruolo sociale. D'altra parte, anche se a volte ti mancano alcuni strumenti, se hai desiderio

e presenza, il gruppo se ne accorgerà, e attitudinalmente avrai una buona parte del lavoro svolto: con il supporto della supervisione o della co-facilitazione, potrai forse recuperare le parti che ti mancavano e riuscire ad accompagnare in modo soddisfacente il gruppo. **La presenza e la disponibilità sono essenziali nella nostra etica di facilitatrici,** tenendo conto anche della nostra capacità di riconoscere i nostri limiti, di onorarli e di renderli trasparenti.
D'altra parte, c'è anche un lato oscuro nel dire di sì a una richiesta se non ho l'esperienza o le conoscenze necessarie per accompagnare il tipo di spazio che mi viene proposto. In questo caso, anche se sono attitudinalmente disposto e disponibile, è anche importante saper dire di no se si tratta di uno strumento o di un campo che non maneggio con sicurezza, se mi rendo conto che nello sviluppo del mio lavoro non posso garantire un ambiente sicuro per il gruppo o il raggiungimento del proposito dell'accompagnamento.

- **La costruzione interna del "sì".**

Sebbene nel punto precedente abbiamo già iniziato a riflettere su quando dire "sì" a un intervento, qui approfondiremo una parte etica di questo "sì". Come abbiamo detto, la costruzione di questo "sì" deve tener conto della mia presenza e della mia disponibilità al processo, di una dimensione etica su ciò che mi muove ad accompagnarlo e su ciò che penso di poter offrire a questo gruppo e al suo processo. È importante garantire che il mio quadro deontologico di lavoro sia rispettato (e questo deve essere negoziato o chiarito in anticipo con la persona appropriata, se necessario), e anche trovare un "sì" interiore coerente al sostegno che penso di poter offrire al gruppo e al suo processo, non unicamente per interessi economici o per promuovere il mio status. Facilitare senza garantire questo "sì" interiore coerente può portarmi a un conflitto interiore per voler incoraggiare o favorire la parte committente. Ovunque faciliti e per chiunque faciliti, cerca di **rispettare la tua cornice etica per lo sviluppo del tuo lavoro,** mettendo il tuo lavoro al servizio del gruppo e del suo processo, e non di alcune parti privilegiate. Questo ti darà una posizione interna solida per collocarti in modo congruente nel ruolo ed essere in grado di costruire la fiducia, sostenendo i valori del ruolo che occupi e la cultura della facilitazione.

LAVORO INTERIORE, LAVORO NECESSARIO

Nei punti precedenti, affrontando la domanda "È per me?", abbiamo già iniziato ad aprire questa questione del **lavoro interiore o intrapersonale necessario per la**

preparazione di un intervento. Aggiungeremo ora altri due aspetti: l'agenda occulta, e il lavoro interiore necessario per posizionarmi con neutralità e meno reattività nel campo del gruppo.

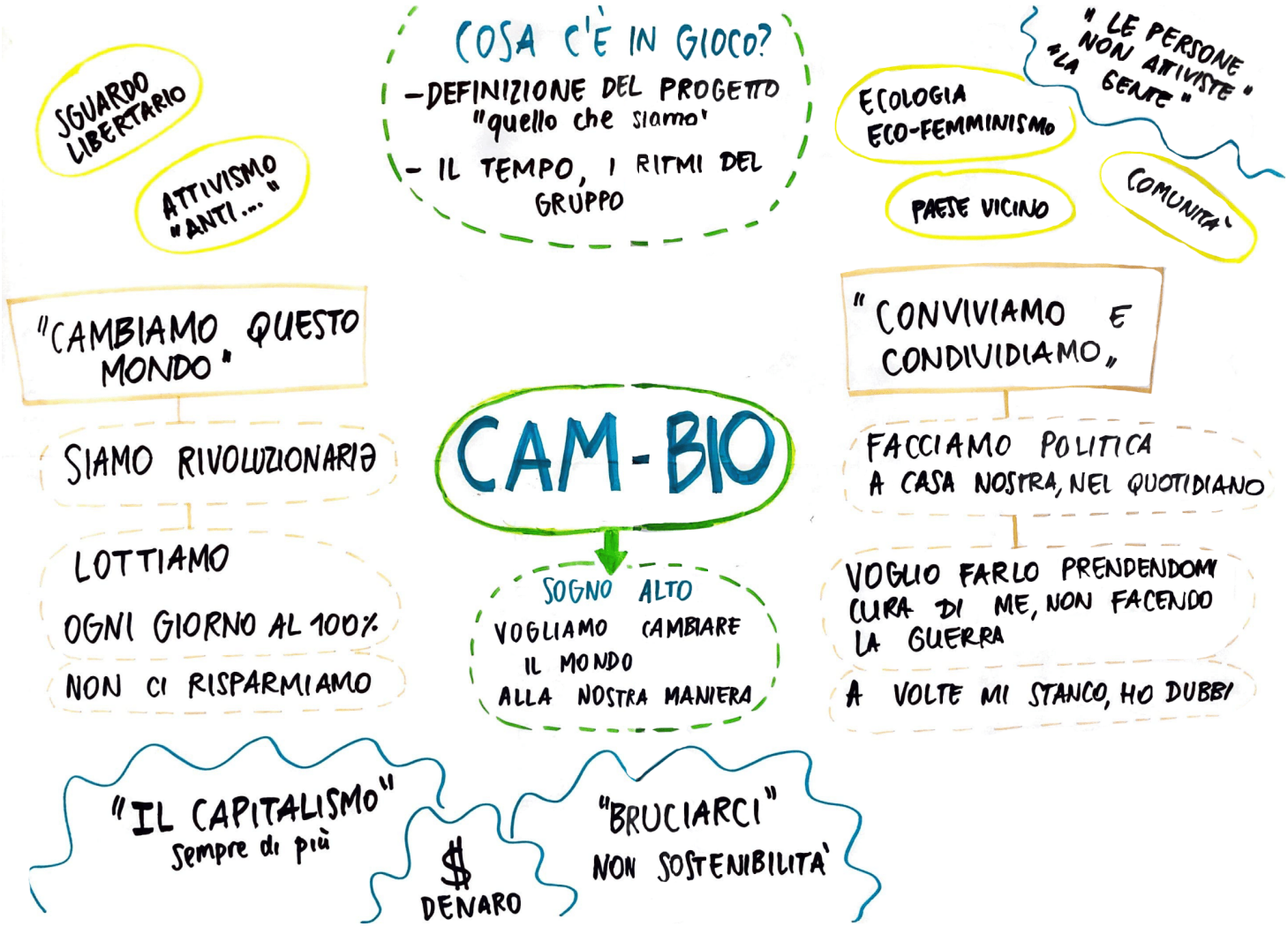
Per fare questo lavoro personale, può essere utile capire o mappare prima il campo del gruppo che faciliteremo e il processo che sta avvenendo in esso. Questo lavoro ci aiuterà a capire meglio la cultura di quel gruppo e le sue caratteristiche. Mapperemo le **voci** principali, i **ruoli formali** (per es. i membri del consiglio direttivo, le persone socie), i **ruoli informali** (fondatori - persone entrate più di recente) e/o le **identità chiave** (es. nel caso di un conflitto con una componente di genere, identità come donne, altre identità, uomini cis, etc.), **elementi esterni** o macro-sociali che influenzano il gruppo, tensioni e **polarità** e "cosa c'è in gioco".

Condividiamo un semplice esempio nella pagina seguente per dare un'idea. Nota: all'interno dei 4 spazi della facilitazione, questo esempio corrisponde soprattutto a processi legati alla gestione delle emozioni o alla trasformazione dei conflitti, anche se si può costruire una mappa simile quando si facilita in uno qualsiasi degli altri spazi (indagine, processo decisionale e governance, coesione) per individuare ulteriormente le voci e i ruoli presenti nel gruppo, e per vedere con quali simpatizzi di più e quali preferiresti che non ci fossero o quali ti danno fastidio.

Questo lavoro ha lo scopo di aiutarvi a vedere con più completezza il campo del gruppo e la sua diversità: una volta che avrai mappato il campo del gruppo, potrai chiederti dove ti trovi tu in quel campo e dove sono le tue affinità, simpatie e preferenze, così come le tue allergie, antipatie e parti che ti infastidiscono. Questo ti darà la chiave del lavoro personale che dovrai fare per riposizionarti nel campo del gruppo, per rafforzare la tua neutralità e per essere in grado di facilitare il più possibile tutte le voci.

Per mantenere aggiornato il tuo lavoro personale, sarà importante anche fare supervisione regolarmente, occupandoti del tuo zaino emotivo e vitale e alleggerendolo, così come “bruciare la tua legna” che si accumula rispetto a certi temi, stili o ruoli, e lavorare sui possibili conflitti di interesse tra i diversi ruoli: la facilitatrice e l'attivista, la facilitatrice e la leader, ecc.

Naturalmente, dopo questo lavoro avrai ancora più o meno affinità con alcune parti, ma se ne sei consapevole potrai evitare di privilegiare eccessivamente alcune parti, o di trascurarne o marginalizzarne altre. Questo rafforzerà la legittimazione del tuo ruolo da parte del gruppo.



Mappa 4 - Materiale originale, fonte: Miguel Plaza "Aua" - Licenza CC tipo BY-NC-ND

Puoi consultare l'Allegato I: esercizi per il lavoro interiore alla fine di questo libretto.

L'AGENDA OCCULTA

Un'altra parte fondamentale del lavoro interiore preliminare necessario è il lavoro sulla nostra agenda occulta, che fondamentalmente corrisponde agli interessi o desideri personali che ho nell'accompagnare un gruppo. Il rischio è, di solito, di non accorgersi nemmeno di questa agenda occulta, raccontandomi che ciò che voglio io è ciò di cui il gruppo ha bisogno e... evidentemente, questo mi espone al rischio di commettere possibili abusi dal mio ruolo di potere.

Le domande di base da porsi riguardo all'agenda occulta sono (vedi allegato I, esercizio I per approfondire il lavoro sull'agenda occulta):

Cosa voglio fare io con il gruppo in questo intervento, e di cosa ha bisogno il gruppo (e il suo processo) o cosa serve al gruppo in questo momento?

Più le due risposte sono allineate, meno tensione ci sarà e meno peso dell'agenda occulta. Più le risposte sono divergenti, più sarà necessario fermarsi e capire meglio cosa potrebbe esserci nella mia agenda occulta ed evitare che mi guidi ciecamente.

Per esempio, e specialmente quando cominciamo a facilitare, a volte "usiamo" i gruppi come oggetto di sperimentazione per le tecniche o metodologie che voglio provare, per mostrarmi o esibirmi perché ho bisogno di provare a me stessa che sono capace, o per far passare il gruppo attraverso processi che non sono riuscito a percorrere nella mia vita personale o di gruppo, cercando di compensare i miei ideali nel vedere come lo fanno loro.

Il riassunto di tutto questo capitolo, è sottolineare come sia essenziale soffermarsi in questo tipo di lavoro per capire meglio la tua agenda occulta e il lavoro interiore che è importante che tu faccia: **non farlo potrebbe essere in conflitto con l'etica del ruolo**. Per tutto questo lavoro, può essere d'aiuto la supervisione e il tutoraggio, o almeno avere uno spazio di supporto con altre persone dove ricevere feedback, ampliare la nostra visione e poterci riposizionare meglio di fronte al processo.

Come ultima nota in questo capitolo, è possibile che
questo lavoro interiore sull'agenda occulta possa essere la chiave per decidere di farti aiutare da una/un co-facilitatore/trice e quindi cercarla sapendo meglio quali competenze o caratteristiche stai cercando. È anche possibile che aver fatto questo lavoro sia stato sufficiente per riposizionarsi con più congruenza nel ruolo e al servizio del processo e poterlo accompagnare da solo; oppure, potresti decidere di rispondere al gruppo che questo lavoro non fa per te, vedendo che il tuo “zaino emozionale” è ancora fortemente reattivo.

Prima di passare alla terza fase della preparazione di un intervento, faremo una breve parentesi per affrontare due argomenti che possono aiutarci a rafforzare il nostro lavoro interiore e quello sull'agenda occulta: i 3 processi che avvengono quando facilitiamo, e il conflitto del ruolo della facilitazione con alcuni ruoli.

I TRE PROCESSI PRESENTI QUANDO FACILITIAMO

Quando facilitiamo, ci rendiamo conto che ci sono diversi processi in corso simultaneamente a diversi livelli. Quando faciliti da sol@ ci saranno almeno due processi, che diventeranno tre se faciliti con altre persone:

- **Il processo interiore/intrapersonale**: quello che mi succede in riferimento a quel campo di gruppo, chi sono io in quel campo, quello che mi si muove a livello interiore quando mi metto a facilitare di fronte a quel gruppo o sulla base delle mie precedenti esperienze di gruppo.

- **Il processo interpersonale** della co-facilitazione: quello che sta succedendo a livello di relazione tra le persone che co-facilitano e cosa ti/vi si muove rispetto a questo.

- **Il processo di gruppo**: è di per sé il processo focus da accompagnare dal ruolo della facilitazione e del quale ci mettiamo principalmente al servizio. Riguarda quello che sta vivendo il gruppo, quale processo emergente sta apparendo e come mi colloco per dialogare con esso e poterlo dispiegare e accompagnare.

Quando sei con il gruppo durante l'intervento, è importante che la tua attenzione possa concentrarsi il più possibile sul processo di gruppo, sull'essere presente e disponibile al dialogo con esso. Perciò è particolarmente necessario il lavoro di preparazione che abbiamo spiegato in questa prima fase; arrivare al momento *in situ* con il gruppo "avendo fatto i compiti", con il lavoro interiore fatto in modo che il mio processo interiore non si svolga in diretta perché il campo del gruppo tocca ciò su cui non ho lavorato o i miei materiali reattivi.

Allo stesso modo, se co-facilitiamo, appare il terzo processo, che è importante aver curato in precedenza: il processo relazionale della co-facilitazione. Qui è utile chiarire i nostri ruoli, quali accordi ci diamo per occupare lo spazio, come comunicheremo direttamente, cosa è importante nominare riguardo a ciò che ci spaventa o ci rende insicuri dell'altra e cosa ci unisce e rafforza la fiducia, ecc.

Aver curato il processo interiore e il processo di co-facilitazione prima dell'intervento traccia il cammino per essere il più possibile disponibili nei confronti del gruppo e del suo processo in diretta. Senza questo lavoro preliminare, è probabile che il campo del gruppo ti porti ciò su cui hai bisogno di lavorare di più, o che il processo di gruppo stesso possa usarti (usare il ruolo della facilitazione) per esprimersi, se non stai riuscendo a vederlo e accompagnarlo. Perciò, è importante occuparsi il più possibile di questi due processi prima di passare all'intervento.

CONFLITTO DI RUOLI: SALVATRICE, GIUSTIZIERA, LEADER, RISOLUTRICE... non per facilitare.

In questo lavoro sul lavoro interiore e l'agenda occulta, ci prenderemo un momento per parlare dei possibili conflitti di ruolo che possiamo sperimentare quando facilitiamo e che possono renderci difficile collocarci in modo congruente nel ruolo.

Ricordiamo che come facilitatori e facilitatrici il nostro lavoro è accompagnare i processi di gruppo e il nostro terreno è il processo. In questo ambito proporremo passi e metodologie, cercheremo di catalizzare o rallentare il ritmo, e così via, esercitando molta influenza sul processo. Invece, il contenuto o le soluzioni (che è uno spazio che corrisponde ai ruoli della famiglia della leadership) non sono per noi.

A volte, potrebbero costellarsi altri ruoli della tua storia personale o di gruppo che fanno parte dei tuoi schemi automatici e che potrebbero allontanarti dal ruolo della facilitazione.

Per esempio, sarà importante lavorare per evitare che la "risolutrice di problemi", che vuole trovare soluzione ai problemi del gruppo, prenda il sopravvento su di te, con il rischio a volte di guidare il gruppo o di fare proposte al suo posto. Ricorda che non sei la coordinatrice, né la promotrice, né la guida del gruppo nelle sue proposte, ma stai facilitando i suoi processi.

Un'altra grande fonte di tensione può venire dal conflitto di ruolo tra il tuo ruolo di attivista e il tuo ruolo della facilitazione: vuoi che il gruppo si comporti secondo i tuoi ideali e risponda ad essi, considerando implicito che sia sostenibile per il gruppo e il suo processo fare così. Si rischia di diventare eccessivamente polarizzati favorendo le voci più allineate con i propri ideali, ed emarginando quelle che non si adattano alla propria identità attivista. Questi atteggiamenti, per quanto possano sembrarti moralmente elevati, rischiano di abusare del tuo potere e di entrare nel pensiero colonizzatore del tuo ruolo ("le altre devono essere come me e come il mio mondo").

Detto ciò, non dimenticate che il ruolo della facilitazione non è neutrale, nonostante quello che spesso diciamo. Nello specifico: **è neutrale dal punto di vista del contenuto, ma non è neutrale nei valori**. Quindi cerca di essere il più trasparente possibile sulla tua identità, il più chiaro possibile sui tuoi valori e su come influenzano gli accordi/linee guida che proponi. Sii anche trasparente se devi dire al gruppo che si tratta di un tema che ti tocca e che cercherai di gestire con la massima imparzialità e

neutralità, e che, allo stesso tempo, se a un certo punto diventa sfidante, potresti chiedere al gruppo un momento per prendere una certa distanza e riposizionarti. Puoi anche esprimere la tua disponibilità a ricevere qualche feedback durante il processo se qualche persona percepisce che questa neutralità può essere in gioco.

Terza fase

Studio del caso, comprendere il processo del gruppo.

Continuando con la preparazione del caso e avendo svolto il lavoro interiore per collocarci in modo congruente nel ruolo, ci concentreremo sull'approfondimento dello studio del processo di gruppo, per poterlo accompagnare in modo più affinato possibile.

Nella fase precedente abbiamo iniziato con un'esplorazione della cultura del gruppo e una mappatura del campo del gruppo, dei ruoli e delle voci, ecc. Continueremo su questa linea per capire meglio il processo del gruppo che accompagneremo. Per fare questo, una delle prime cose che possono aiutarci (soprattutto quando non conosciamo il gruppo a priori) è ottenere più informazioni dai membri del gruppo. Se si tratta di un piccolo gruppo, fino a 4-5 persone, forse si può fare un giro di brevi telefonate. Per gruppi più grandi, o anche piccoli gruppi se preferite, **può essere utile inviare una mail o un formulario con alcune domande, poche e chiare**. Queste ti aiuteranno a raccogliere più informazioni sul momento del gruppo, le diverse voci e ruoli, le diverse esperienze interne presenti, i temi vivi, ecc. Dato che dopo dovrai leggerlo e dato che lo scopo è di rendere questo lavoro utile per la tua preparazione, può essere utile fare poche domande, circa 3-4, che siano chiare e diano abbastanza informazioni, quelle essenziali.

Un esempio di queste domande potrebbe essere :

- Qual è il tuo ruolo nel progetto? Cosa ti chiede questo progetto (cosa dai) e cosa ti offre (cosa ricevi)?

- Quale/i tema/i pensi che sarebbe importante affrontare come gruppo, in modo che possa servire al gruppo come apprendimento e per generare il cambiamento

necessario?

- Quali sono le tue aspettative riguardo a questo accompagnamento?

- C'è qualcos'altro che pensi sia importante menzionare riguardo alla situazione che state vivendo come gruppo?

Troverete altre domande nell'allegato 2 di questo materiale.

Una base di domande di questo tipo ti aiuterà:
- ad ampliare le informazioni a tua disposizione
- a poter leggere le risposte in modo semplice
- a migliorare la tua preparazione del caso, andando nel gruppo con una migliore comprensione del campo del gruppo, dei suoi ruoli e del suo processo

Sebbene io ti proponga come linea guida per ottenere più informazioni di fare poche domande, è possibile che, in certe occasioni, si possa proporre al gruppo una lista più ampia di domande per la preparazione di un intervento con un proposito o un tema specifico. Questo insieme espanso di domande dipenderà dal processo chiave che il gruppo sta attraversando e che accompagnerai, dal punto in cui il gruppo si trova nel suo ciclo di vita, o dal particolare contesto e proposito dell'intervento.
Lo scopo di queste domande aggiuntive è che le persone o il gruppo in plenaria riflettano e lavorino su di esse, in modo che possano andare avanti nel lavoro per essere in grado di approfondire il processo durante l'intervento.

Le prime domande che suggeriamo sono pensate per essere inviate alle persone, che risponderanno individualmente solo a te. In questo modo eviterai che, affrontandole in gruppo, non abbiano il coraggio di nominare certi argomenti o che sia più difficile per loro nominare certe situazioni che stanno accadendo. Puoi anche, in alcuni momenti, proporre una serie di domande che il gruppo esplori insieme in plenaria, restituendoti poi una raccolta riassuntiva di ciò che è emerso. Altre volte proporrai che rispondano individualmente e poi si prendano un momento per condividere in plenaria le loro principali riflessioni emerse nel farlo.

Tornando allo scopo generale di questo capitolo, un altro punto focale di questo lavoro di preparazione e di studio del caso ha a che fare con l'**attingere a casi simili** che hai accompagnato in precedenza, o che hai sperimentato come partecipante in dei gruppi. Questa esperienza precedente è molto utile, in quanto può aiutarti a vedere il processo in modo più ampio e chiaro, a stare più attenta ai possibili ruoli

emergenti, e a prevedere o essere preparata ai momenti chiave che possono verificarsi nel processo, e così via.
La sfida in questo studio del caso è di non analizzare troppo rapidamente la situazione e fare diagnosi che possano semplificare perdendo il necessario **sguardo del principiante**, che ci sostiene a non dare le cose per scontate e ad andare molto vicino al processo del gruppo nei suoi diversi momenti. Allo stesso tempo, tenendo conto di questa sfida o lato ombra che abbiamo appena menzionato, ricapitolare tipologie di casi simili, tensioni comuni tra i ruoli, e aver vissuto processi simili in precedenza, ti sarà di infinito supporto per una migliore comprensione del processo, per conoscere i suoi ritmi o fasi, per capire meglio i ruoli presenti in esso e ciò che si muove nelle persone e nel gruppo mentre attraversano questo processo.

Quando non hai un'esperienza precedente in questo tipo di caso, situazione, metodologia o contesto, può essere un buon momento per fare qualche supervisione preparatoria con qualche persona che abbia esperienza in questo campo, oppure per cercare qualcuno con cui co-facilitare che possa rinforzare questa parte di esperienza precedente necessaria.

Quarta fase

Processo chiave e ipotesi di lavoro

Comprendere il processo emergente nel gruppo. Elaborare un'ipotesi di lavoro.

Lo studio di casi ed esperienze simili ci ha aperto la porta a questo prossimo passo per la preparazione di un intervento: esplorare e comprendere il processo che sta emergendo nel gruppo per poter elaborare un' ipotesi di lavoro che sia coerente con esso.
Quindi, elaboreremo un' ipotesi che permetta di:

- far emergere il processo del gruppo
- trarre informazioni significative per supportare l'evoluzione del gruppo
- ricollocare il campo del gruppo
- estrarre l'apprendimento e la chiarezza per generare il cambiamento necessario.

Questo passo chiave richiede di indossare gli occhiali della facilitazione e dello sguardo sistemico, per comprendere bene quale dei vari processi è il processo chiave che sta attraversando il gruppo e che è fondamentale dispiegare nell'intervento, per elaborare un'ipotesi di lavoro coerente con questo e un proposito chiaro per il nostro intervento.

Per ricordare alcuni punti chiave dello sguardo sistemico e come guardare a un gruppo come un sistema complesso vivo quale è, guarda nuovamente l'immagine delle pagine 9 e 10.

E' anche specialmente interessante la definizione della vita che Fritjof Capra[8] ha sintetizzato in questi ultimi anni, nella quale definisce la vita attraverso 4 principi o proprietà:

- La vita si auto-organizza in reti.
- La vita è intrinsecamente creativa: capacità di generare novità.
- La vita è intrinsecamente intelligente: è capace di cognizione.
- La vita è intrinsecamente rigenerativa.

Essenzialmente, la vita è un processo di cognizione costante: vita e cognizione sono in fondo lo stesso processo. Quando nominiamo cognizione, ci riferiamo a come la usano Maturana e Varela[9] nella loro teoria dell'autopoiesi, come il processo continuativo di interazione a adattamento con l'ambiente e anche col proprio ambiente interno (omeostasi).

Ci addentriamo nel punto chiave della comprensione dei processi, e per questo parliamo ora della **struttura dei processi**. Daremo qualche linea guida e lavoreremo con alcuni esempi che ci aiutino a comprendere i processi e a discernere quale tra i vari processi che vive un gruppo è alla radice o alla base degli altri ed è fondamentale affrontare per permettere di districare e catalizzare successivamente gli altri processi che il gruppo sta vivendo, permettendo così il suo cambiamento e la sua evoluzione. Useremo l' espressione **processo chiave** per parlare di questo processo che è essenziale far emergere e accompagnare per portare il cambiamento potenziale.

Alcune idee chiave per comprendere i processi sono riassunte qui di seguito.

In primo luogo, ricorda di facilitare rimanendo centrato sul processo: il tuo lavoro non è di risolvere o trovare soluzioni, ma accompagnare il processo.

Aiuta il processo a manifestarsi, accompagna i ruoli nel posizionarsi in modo più congruente (evitando i doppi segnali che rimangono), e da qui sostieni il dialogo tra le parti/ruoli per generare chiarezza, conoscenza e comprensione del processo che il gruppo sta attraversando. Sii vicino al processo, sostenendolo, accompagnandolo.

---

[8] Capra, Fritjof. Il punto di svolta. Feltrinelli
Capra, Fritjof, Pier Luigi Luisi. Vita e natura. Una visione sistemica. Aboca Edizioni.

[9]Maturana, Humberto y Varela, Francisco. Autopoiesi: dalle macchine agli esseri viventi.

Un gruppo può avere più processi in corso nello stesso momento. Quando faciliti, cercherai di essere in grado di vedere questi vari processi che sono vivi nel gruppo, e a tua volta, cercherai di discernere quale di questi processi può essere il "processo chiave", quello che è più essenziale per portare il cambiamento, quello che è più alla base di ciò che il gruppo sta vivendo. È qui che inizia il lavoro, poiché collocare il processo più essenziale o chiave (per esempio la difficoltà di parlare delle nostre differenze, o la mancanza di una definizione comune del progetto piuttosto che una serie di idee individuali, ecc.) può aiutare a riposizionare il campo del gruppo e i suoi ruoli. È importante quindi non perdersi nei contenuti, nei tanti rami o temi che si aprono, ma prendere un segnale da questo processo chiave, agganciare il filo e andare più in profondità fino a che il gruppo possa toccare, dispiegare ed elaborare ciò che lo blocca, o ciò che è molto marginale e di difficile accesso per loro. Più utile che aprire o nominare molti processi ma non approfondirli, può essere utile prendere uno dei più significativi, o qualche segnale vivo nel campo, e approfondirlo elaborandolo.

Se andiamo a parlare della struttura dei processi, è importante che ci prendiamo un momento per capire come si guarda un processo. Ci sono diverse **mappe** che possono aiutarci a localizzare il processo che un gruppo sta attraversando:

1. Il ciclo di vita dei gruppi
2. Processo primario e secondario
3. Struttura di processi sistemica e integrativa

1. IL CICLO DI VITA DEI GRUPPI

Il ciclo di vita dei gruppi, che ci aiuterà a capire meglio il momento della vita di quell'essere e ciò di cui può aver bisogno per evolversi, conoscersi, ampliare la sua identità, definirsi più chiaramente, rafforzare la sua maturità, ecc. Questo approccio è fondamentale nella progettazione degli accompagnamenti (serie di diversi interventi per un lungo periodo di tempo con lo stesso gruppo). Date un'occhiata all'allegato III sul "ciclo di vita dei gruppi" e alla mappa che vi troverete. Questo lavoro aiuta a comprendere il gruppo come un sistema vivente in equilibrio dinamico e in evoluzione, e a poter contestualizzare il vostro intervento nella storia e nel momento di questo essere vivente che è il gruppo.

2. PROCESSO PRIMARIO E SECONDARIO

Un'altra mappa che può essere di appoggio è la mappa junghiana (accennata da Freud e significativamente evoluta/migliorata da Carl Jung) sul **processo primario e processo secondario**, che successivamente Arnold Mindell[10] e altre autrici hanno continuato a sviluppare con alcuni aggiornamenti nell'ambito della Psicologia orientata al processo. Questa mappa, che risulta molto utile per il lavoro a livello intrapersonale (processi terapeutici di psicologia orientata al processo), ci aiuta a comprendere

- il processo primario di una persona, cioè, quel processo che riconosce più apertamente e con il quale si identifica maggiormente
- il processo secondario, che è quella parte dell' esperienza che è più marginale, con la quale si identifica meno, o anche che tende a marginalizzare in modo consciente o inconsciente.

Questo lavoro per la psicologia intrapersonale può essere applicato non solo al sistema persona, ma anche ai processi di gruppo, con alcune considerazioni.

Un esempio di questo schema adattato al campo del gruppo possiamo vederlo nella Mappa 4 , prendendo per esempio come processo primario la voce della polarizzazione che dice "cambiamo il mondo verso l'esterno – o siamo rivoluzionari" e come processo secondario o che è meno integrato al sistema, la voce che dice "cambiamo il mondo a partire da dentro in quello che facciamo giorno per giorno". Per accompagnare questa polarità, faciliteremo che entrambe le voci possano esprimersi con chiarezza, dando appoggio affinché quella più secondaria non resti marginalizzata o silenziata, ma affinché entrambe possano abitare congruentemente le proprie posizioni e cominciare a dialogare, il che aiuta a scendere nella "U"[11] e a poter dispiegare i 360 gradi di ciascuna voce/ruolo/posizione, al fine di integrarle di più e superare la polarità.

I processi primari e secondari possono essere separati da quelli che chiamiamo **limiti**, ovvero confini, resistenze, etc., che il sistema ha nell'accedere alle sue informazioni più secondarie. Il compito della facilitatrice non è spingersi oltre questi limiti, ma accompagnare a rendersi conto che siamo di fronte a un limite, trovare la capacità di guardarlo e trovare il giusto ritmo per attraversarlo. A volte anche la facilitazione dà un supporto per attraversare questo limite quando la/le persone

---

[10] Mindell, Arnold. I messaggi del corpo che sogna. Anima Mundi Edizioni

[11] Il campo del gruppo, esplorando il collettivo – Miguel Plaza Aua.

danno il riscontro di volerlo fare così da poter accedere all'informazione utile per l'evoluzione del processo.

Questo doppio schema processo primario-secondario a volte può presentare limiti quando guardiamo a un sistema vivo come lo è un gruppo, che ha a sua volta una storia, una complessità, un ciclo di vita e una diversità di stili, intelligenze, modalità comunicative, etc. Quindi possiamo dire che questo schema ci aiuta a trovare una "porta di ingresso" per cominciare a dialogare con il "processo chiave", che è molto utile a volte per attivare l'accompagnamento; allo stesso tempo c'è bisogno di uno schema più ampio e sistemico per poter comprendere questa porta di accesso o polarità come parte di un "processo chiave" più ampio con il quale stiamo dialogando.

Affinché questo schema sia più utile e ci aiuti a comprendere i processi di gruppo, è importante che sia centrato sul sistema gruppo e sul campo di gruppo, e non sul campo delle relazioni interpersonali, per comprendere la sua dinamica e i suoi ruoli.

Inoltre è importante che consideri il gruppo come un sistema vivo con una storia ed evoluzione, e che si possa **collocare la polarità come una porta di accesso che dialoga con un "processo chiave" più ampio**. Rafforziamo così la possibilità di evitare di perderci semplicemente in una fotografia del momento slegato dalla vita del gruppo, perdendoci nel campo delle relazioni interpersonali perdendo di vista il processo del gruppo. Evitiamo anche di avere le informazioni sugli impatti e i processi senza accompagnare il gruppo a integrare questa informazione, a metabolizzare gli impatti e far atterrare il cambiamento progressivamente anche a livello consensuale, cioè, di accordi o cambi nella struttura formale o nella quotidianità del gruppo o organizzazione.

3. STRUTTURA DI PROCESSI SISTEMICA E INTEGRATIVA

Presentiamo qui uno sguardo rinnovato per comprendere meglio la struttura dei processi dei gruppi, che ha un carattere sistemico e integrativo (frutto di uno studio/analisi in corso) che include il gruppo come sistema vivo con un ciclo di vita e una storia, alcuni contributi della mappa junghiana sul processo primario-processo secondario, e che a volte cerca di ampliare lo schema della comprensione dei sistemi e i suoi processi. Questo sguardo è incentrato sul pensiero sistemico e sullo sguardo sistemico (in relazione alla Teoria dei Sistemi e alla Gestalt), a partire dall'eredità di

Gregory Bateson[12], Humberto Maturana e Francisco Varela[13], Fritjof Capra[14], Lynn Margulis[15] e Kurt Lewin[16], tra gli altri.

Da questo sguardo possiamo comprendere con più chiarezza che il processo è un po' **l'essenza viva e dinamica del gruppo**. Tutte le fonti citate definiscono la vita come un processo di cognizione che integra costantemente informazioni tanto delle interazioni interna del sistema, quanto dalla interazione del sistema con il suo contesto esterno. **Ed è in questo processo continuo di retroalimentazione (feedback) che prende forma e vita la "mente o spirito" del gruppo.** Questo processo cognitivo[17] è ciò che lo muove nella sua evoluzione e che genera l'emersione di informazioni, novità e aggiunge informazione per l'evoluzione del sistema.

Su un piano più filosofico, potremmo anche dire che il processo non è orientato a un obiettivo concreto, ma è un filo costante di feedback, cumulativo rispetto allo stato del sistema e alla sua storia, che costruisce la sua coscienza e identità, e la sua capacità di riconoscersi come gruppo. La mente del processo del gruppo.

Avendo presentato le tre mappe precedenti, continueremo a sviluppare questo terzo quadro integrato e cominceremo ad allenarci su come osservare i processi da questa prospettiva sistemica più ampia, che è imprescindibile inquadrare in un cambiamento di paradigma e in una comprensione dei gruppi e delle organizzazioni come sistemi viventi complessi.

Come chiave di questa visione sistemica, per capire un sistema è necessario:

- **Mantenere costantemente la visione sistemica,** che allarga l'attenzione cercando di capire il gruppo nel suo insieme, per poter percepire le proprietà, le informazioni e i processi emergenti che si verificano al suo interno. Perché questo

---

[12] Bateson, Gregory. Verso una ecologia della mente. Adelphi.

[13] Maturana, Humberto y Varela, Francisco. l'albero della conoscenza. Garzanti.

[14]Capra, Fritjof. Il punto di svolta. Feltrinelli

[15] Margulis, Lynn, Sagan, Dorion. Microcosmo. Mondadori

[16] Lewin, Kurt. La teoria del campo nella scienza sociale.

[17] intendendo cognitivo nel modo in cui lo usano Maturana e Varela, cioè non come sinonimo di razionale o analitico, ma come insieme di intelligenze e canali di percezione.

ruolo sta emergendo in questo campo? Quali informazioni può portare? Quale dialogo tra voci/ruoli è importante per generare comprensione ed evoluzione? Questo non vuol dire che il campo delle relazioni interpersonali non stia influenzando il gruppo, ma attenzione, se guardate la mappa 2 (Campo del gruppo e campo delle relazioni interpersonali), vi renderete conto che sono sistemi diversi. Facilita il campo del gruppo, accompagnando anche i processi relazionali e intrapersonali se necessario, ma senza perdere di vista il campo del gruppo e la dimensione sistemica/di gruppo. Ricordate che noi facilitiamo gruppi, non insiemi di individui, né solo relazioni interpersonali.

- Trascendere il quadro del processo primario (PP) e del processo secondario (PS) per **comprendere i processi più ampi o "processi chiave"** che il gruppo sta vivendo e in cui queste polarità sono ospitate solo come parte di un ecosistema più ampio.

  Per esempio, un gruppo può attraversare un processo sulla difficoltà di esplicitare le differenze tra le sue parti, e la necessità di poterlo fare in uno spazio sicuro e di vedere che, facendolo, può rafforzare la relazione di fiducia tra le persone e a livello di gruppo. Questo è un ombrello che trascende la polarità di un processo secondario del tipo "arrabbiarsi con gli altri/non piacersi" e un primario "essere amici/amiche". Cioè, è essenziale comprendere e integrare la polarità (se lavoriamo con essa) in un contesto e in un processo più ampio per non far emergere solo l'informazione del momento isolatamente, ma anche per accompagnare l'informazione che emerge ad atterrare in uno specifico processo chiave del gruppo in uno specifico momento della sua vita e generare un cambiamento sia a livello di struttura informale (cultura di gruppo) che progressivamente a livello della struttura formale per il gruppo (Mappa 2 - pagina 17). Altrimenti, si corre il rischio di lavorare su una polarità in modo isolato senza accompagnare il gruppo a metabolizzare e collocare ciò che ha vissuto, o senza rendere concreta l'esperienza nei suoi diversi livelli di realtà[18] per generare un cambiamento significativo e permettere la novità[19] [20] e l'evoluzione.

- Ricorda che lo scopo di un intervento non è solo quello di far emergere l'informazione, ma di **accompagnare questa informazione emergente in modo**

[18] Il campo del gruppo, esplorare il collettivo – Miguel Plaza Aua

[19] Capra, Fritjof, Pier Luigi Luisi. Vita e natura. Una visione sistemica. Aboca Edizioni.

[20] Goodwin, Brian, Las manchas del leopardo.

che possa atterrare nel campo del gruppo, permettendo una maggiore comprensione, evoluzione e apprendimento nel gruppo, ed essere integrata in un processo più ampio o "processo chiave" con cui il gruppo ha bisogno di dialogare per imparare da esso.

Qui stiamo in realtà alludendo ad altre due mappe che sono fondamentali: la mappa dei 4 spazi della facilitazione[21], poiché avremo bisogno di combinare il lavoro in diversi dei 4 spazi (gestione delle emozioni e dei conflitti, indagine collettiva, processo decisionale e governance, coesione e celebrazione). In sostanza, dovremo lavorare per **gestire la struttura informale del gruppo** (principalmente attraverso gli spazi di gestione emozionale e di trasformazione dei conflitti, insieme a volte allo spazio di coesione e di celebrazione), così come **lavorare con la struttura formale** (spazi di indagine e creatività, passi successivi, spazio della struttura, governance e spazio decisionale). Guarda la mappa 2 per vedere entrambe le dimensioni della struttura. Solo essendo consapevoli della potenziale necessità di lavorare a entrambi i livelli di struttura sosterremo i processi nel completarsi e saremo in grado di generare cambiamento ed evoluzione del gruppo.

L'altra mappa che appare è quella della "U e i livelli della realtà" che fondamentalmente parla di nuovo di come accompagneremo il processo a "scendere" fino al livello delle esperienze interne, per dispiegarlo, per affinare il dialogo tra i ruoli e trovare progressivamente i bisogni essenziali delle parti e del sistema in questo dialogo.

Scendendo nella U stiamo rinnovando la nostra comprensione della situazione, ampliando la nostra visione e riallineando il nostro intento collettivo; potendo poi cominciare a risalire nuovamente nella *U* verso il livello consensuale o la struttura formale del gruppo per integrare l'esperienza e far atterrare l'apprendimento che il processo di discesa nella U ha postato al gruppo. In questo modo fissiamo il cambiamento nella vita quotidiana del gruppo e nei suoi prossimi passi.

Se usiamo il lavoro con le polarità in modo isolato, senza una mappa che ci guidi in un processo più ampio e senza capire il momento della vita del gruppo come sistema, corriamo il rischio di aprire processi senza farli atterrare e di mettere il gruppo e le persone di fronte a molte informazioni emergenti senza averne accompagnato la comprensione o l'integrazione. A livello etico, questo può essere

[21] "Ulises" Escorihuela, José Luis. I 4 spazi della facilitazione.

Materiale originale, fonte: Miguel Plaza “Aua” - Licenza CC tipo BY-NC-ND

in conflitto con il ruolo della facilitazione e il mantra di **entrare insieme e uscire insieme dal processo.**

SGUARDO SISTEMICO E INTEGRATIVO DEI PROCESSI – SINTESI

Avendo dispiegato il quadro in cui ci muoveremo per capire e guardare ai processi di gruppo, che combina la visione sistemica, il ciclo di vita dei gruppi, le dimensioni formali e informali della struttura di un gruppo o sistema, i 4 spazi della facilitazione e la *U* con i diversi livelli di realtà, riprendiamo il filo per fare una sintesi dei punti chiave per capire un processo e la sua struttura:

- **Tieni presente la visione sistemica**, il gruppo come un essere vivente e il momento all'interno del suo ciclo di vita e della sua storia.

- Identifica il **processo chiave** che il gruppo sta attraversando in questo momento della sua vita, che è alla base di alcuni altri processi che può manifestare. È essenziale poterlo accompagnare e dispiegare in modo da poter riposizionare gli

altri processi che il gruppo sta vivendo e che si diramano da esso o ne sono influenzati. L'attenzione a questo processo chiave è essenziale per l'evoluzione del gruppo.

- Tieni presente qual è l'**informazione chiave che è essenziale che emerga** a livello di processo, quella parte che per il momento è più latente o secondaria, ma che ha informazioni potenziali per l'evoluzione del gruppo e il cambiamento. Accompagna il gruppo a guardarla, integrandola, per poter ampliare la sua identità e riposizionare il campo del gruppo.

- Cerca di capire i **ruoli e voci emergenti** a livello del sistema, del campo del gruppo, e non solo nel campo relazionale. Sostieni i ruoli affinché possano occupare in modo congruente la propria posizione e supportali a dialogare tra loro così da portare le informazioni chiave a livello di processo

- Se stai lavorando con **polarità o tensioni**, tieni presente in quale processo chiave e contesto più ampio si inquadra questa polarità, per accompagnare il gruppo a comprendere e integrare questa saggezza emergente in questo processo più ampio che sta vivendo. Non basta aprire e tirare fuori l'informazione, è importante che accompagni il gruppo a percorrere la "U", a metabolizzare l'informazione e a collocarla a livello di struttura sia informale che formale (non per forza in quella stessa sessione, ma in incontri successivi se necessario)

- Come raccomandazione, cerca di prestare attenzione ad accompagnare il gruppo entro i confini di ciò che può sostenere; non fare processi isolati dalla realtà del gruppo, delle sue relazioni e della sua vita quotidiana, e che superano la soglia del coinvolgimento di momenti traumatici che il gruppo e gli individui non riescono a metabolizzare e che intaccano la loro vita quotidiana.

Esempi

Per allenare la struttura dei processi a partire da questa visione sistemica integrativa che stiamo presentando, porteremo alcuni esempi riassuntivi di casi reali, cercando di lavorare in tre passi:

- processo chiave del gruppo,

- ipotesi di lavoro che sostiene il suo dispiegarsi,
- proposito della sessione, che darà una cornice al nostro intervento e che comunicheremo anche al gruppo.

Andiamo con gli esempi:

ESEMPIO 1

Un gruppo giovane (meno di 3 anni) che finora non ha avuto entrate né uscite di membri e che sta affrontando per la prima volta l'entrata di nuove persone e le tensioni tra i suoi membri sul se e come gestirla.

Un possibile processo chiave potrebbe essere la **differenza gruppo-progetto**: rendersi conto che il gruppo cambierà nel tempo e sarà necessario trovare il modo di accompagnare il progetto al di là del gruppo mutevole che lo forma, rafforzando una dimensione collettiva del progetto che va oltre questo gruppo affine.
Sarà importante capire cosa i fondatori sono disposti a condividere e a quale ritmo. Queste entrate e uscite avverranno nella vita di questo gruppo, il progetto non sarà costituito sempre da questo stesso gruppo attuale: gruppo e progetto sono cose diverse. Il progetto avrà bisogno di più chiarezza da parte del gruppo su come gestire e proteggere la sua membrana, la cura del progetto comune e la sua dimensione collettiva.

Una **ipotesi di lavoro** potrebbe essere: aprire uno *spazio emozionale* in cui dare spazio alle tensioni che sperimentano come gruppo riguardo al fatto se aprire o meno il gruppo e come, accompagnandoli a portare le loro voci più chiaramente. Allo stesso tempo, sarà importante accompagnarli a migrare progressivamente dal "gruppo di individui con idee diverse" alla dimensione collettiva del progetto, al fine di capire meglio da questa dimensione collettiva ciò che vogliono rafforzare come progetto e comprendere meglio di cosa hanno bisogno sia a livello emozionale che pratico in questa transizione.

Avendo esplorato il processo alla base e sviluppato un'ipotesi, possiamo dare un **proposito** chiaro delle sessioni al gruppo, cioè comunicheremo: "Il proposito della sessione (pensando a 3-3h30' di sessione) è quello di generare uno spazio emozionale per capire il momento che il gruppo sta vivendo intorno alla sua possibile apertura, e per affinare la dimensione collettiva del progetto che vogliamo tutelare insieme.

Inoltre, il proposito è di iniziare a studiare i prossimi passi che ci aiuteranno come gruppo a fondare questa transizione”.

ESEMPIO 2

Un gruppo che, dopo aver funzionato organicamente per un po', comincia a notare le differenze di visione tra i suoi membri (fino ad allora, i diversi membri davano per scontato che la loro fosse la visione che si sarebbe realizzata) e comincia ad emergere un'atmosfera più tesa e distante.

Come nel primo caso, un esempio del genere si verifica spesso in gruppi piuttosto giovani (nella loro fase infantile o adolescenziale), dove il campo interpersonale ha ampiamente occupato lo spazio del campo del gruppo, e ora quest'ultimo reclama il suo spazio.

Il processo alla base potrebbe avere a che fare con: "**trascendere l'aggregato delle visioni individuali per capire ciò che è comune** in questo intento". Accompagnare il gruppo a portare questi diversi punti di vista e/o differenze più chiaramente in uno spazio collettivo (non solo in colloqui interpersonali privati), accompagnati e curati, e nel fare questo riacquistare fiducia e affinare ciò che è nella dimensione collettiva del progetto e quanto hanno o non hanno in comune per continuare insieme.
Li accompagneremo in questa transizione da una serie di individui che fanno cose con visioni diverse, a esplorare ciò che è comune nel loro intento e ciò che non lo è, o per diventare più consapevoli che le differenze sono maggiori di ciò che è comune e che potrebbe non esserci una dimensione collettiva.

L'**ipotesi di lavoro** potrebbe essere, per esempio, quella di aprire uno spazio emozionale o di trasformazione del conflitto (se questo è già evidentemente presente o sta scalando) dove le diverse parti possano dialogare e parlare più chiaramente di queste diverse visioni del progetto o aspettative, accompagnando le persone a guardare e connettersi di più con la dimensione di gruppo e non solo con le aspirazioni individuali. In un secondo momento, potrebbe aiutare andare a lavorare sulla (ri)elaborazione della visione e della missione.

Il **proposito** della sessione (circa 3h30') potrebbe essere del seguente tipo: aprire uno spazio emozionale dove portare più chiaramente le differenze a livello di visione ed esplorare sia queste che i punti in comune, per poi passare ad uno spazio di indagine dove esplorare la dimensione comune del progetto e del gruppo.

ESEMPIO 3

Un gruppo che tende a proteggere l'atmosfera positiva e quindi cerca di evitare i conflitti, nasconderli, risolverli con conversazioni interpersonali o metterli a tacere quando accadono.

Il processo alla base può avere a che fare con: "**conoscerci di più potendo tirare fuori le differenze in modo più onesto e darci più feedback di qualità"**.
Accompagneremo il gruppo e gli individui a superare i limiti e a portare più chiaramente e apertamente queste differenze o conflitti, e a vedere che, facendolo in uno spazio accompagnato e sicuro, non solo le cose non si rovinano ulteriormente, ma in larga misura le relazioni e la fiducia possono essere rafforzate e il gruppo può maturare grazie a questo.
Di nuovo, a livello del ciclo di vita del gruppo, non affrontare il conflitto può mantenere il gruppo in una prolungata infanzia o infatuazione, che può generare tensioni di fondo, violenza nell'ambiente (ciò che non ci diciamo ci porta ad allontanarci) o strategie di controllo che lo portano a diventare in qualche modo eccessivamente burocratizzato per mancanza di fiducia.

L'**ipotesi di lavoro** in questo caso ha a che fare con la generazione di uno spazio in cui si possano riattivare i canali di comunicazione e feedback tra i membri e sostenere le parti a portare la loro voce e la loro esperienza interna più chiaramente (in uno spazio curato), occupando la propria posizione e accompagnandoli a rendere chiare le accuse mentre parlano sempre più in prima persona. Sarà importante accompagnare i dialoghi e fare da ponte tra i ruoli quando è difficile per loro portare chiaramente la loro voce.

Il **proposito** della sessione potrebbe essere: generare uno spazio di gestione emozionale dove possiamo nominare come stiamo vivendo la situazione attuale come gruppo e cominciare ad elaborare le principali tensioni, alleggerire l'atmosfera del gruppo e ristabilire le relazioni e la comunicazione.

Tutti questi esempi non vogliono essere una generalizzazione delle diagnosi, ma provengono da casi concreti facilitati, e che cercano di esemplificare il quadro di comprensione della struttura dei processi che abbiamo presentato. Così vediamo quale tipo di processo approcciare come "processo chiave" alla base che ci guida nel nostro lavoro e ci permette di elaborare un'ipotesi di lavoro utile e affinata. All'interno

di questi processi chiave più ampi, potremmo vedere in vari momenti quali ruoli emergono, quali tensioni o polarità sono vive in quel momento, ed entrare in essi da quei "fili" che sono vivi, per addentrarci nel processo chiave attraverso alcune di quelle "porte di ingresso" disponibili, senza perdere di vista come quel filo è collegato al nostro intento o ipotesi più ampio.

Ovviamente, può succedere che, in alcune occasioni, il processo chiave che avevi sospettato essere alla base non sia esattamente quello, oppure è presente, ma ce n'è un altro che è più prioritario o essenziale. In questo caso, adatta la tua ipotesi e rinnovala quando necessario per seguire il processo che stai comprendendo sul momento in situ, che è vivo e che è fondamentale da affrontare per evolvere.

MAPPATURA DEL CAMPO E DEI SUOI RUOLI

Come abbiamo indicato sopra, questo lavoro (Mappa 4) può essere utile per il tuo lavoro interiore, così come per capire meglio il campo del gruppo, i suoi ruoli formali e informali, le voci, le tensioni, la posta in gioco, ecc. Gioca con queste mappe quanto ti sembra utile per collocarti meglio nel campo del gruppo e prepararti all'intervento, ricordando che una volta sul posto non devi far combaciare ciò che accade con la tua mappa, ma accompagnare ciò che accade e integrare il feedback del campo, il processo e le persone per sostenere il processo a dispiergsi e portare le informazioni utili che può portare al gruppo.

ELABORAZIONE DI UN'IPOTESI

L'elaborazione di un'ipotesi di lavoro è profondamente legata a sostenere lo svolgimento del processo chiave che porta più informazioni e potenziale evolutivo al gruppo, o a fare il primo passo verso questo processo chiave da ciò che il gruppo può sostenere in quel momento. È strettamente legata al processo chiave ed è un percorso intermedio tra la scaletta dell'intervento e il processo, cioè ci aiuta a definire un po' di più come concretizzare lo svolgimento di quel processo in modo sostenibile per il gruppo.

PROGETTAZIONE DI INTERVENTI

La triade processo chiave, ipotesi di lavoro e scopo dell'intervento: come avete visto negli esempi precedenti, in questa fase di preparazione dell'intervento, definire questi tre elementi con finezza è di grande supporto per comprendere chiaramente il processo del gruppo e come accompagnarlo in modo ottimale mettendoci al suo servizio. Ci permette anche di comunicare al gruppo un proposito chiaro per la sessione che sia realistico, dimensionato e utile per il gruppo.

Una volta che abbiamo questi tre elementi, possiamo cominciare a disegnare un programma partendo da un punto molto più affinato e solido. Quindi passiamo al passo successivo nella preparazione di un intervento: la preparazione della scaletta.

Quinta fase

Elaborazione di una scaletta/programma dimensionata.

L'elaborazione di una scaletta temporale o programma dell'intervento è il risultato finale di tutto il lavoro precedente: la preparazione interiore, lo studio del caso, la comprensione del processo e l'elaborazione di un'ipotesi. Quindi, tanto meglio abbiamo collocato i passi precedenti, quanto più affinato e solido sarà la nostra scaletta. Prima di addentrarci in alcuni aspetti chiave per preparare una scaletta, affronteremo una questione che è particolarmente presente quando cominciamo a facilitare: facilito o dinamizzo?

PASSARE DAL DINAMIZZARE AL FACILITARE

Quando cominciamo a facilitare, **a volte confondiamo l'accompagnamento di un processo con l'elaborazione di una scaletta che "fa fare al gruppo una serie di cose".** Questo non risponde al mandato del ruolo della facilitazione, ma a quello di dinamizzazione o di coordinamento come leadership. Il nostro ruolo, ricordate, è quello di facilitare, non di dinamizzare (dinamizzeremo solo in alcuni momenti specifici al servizio dell'attivazione del campo per il processo), né di trovare soluzioni per il gruppo, né di guidarlo e fargli fare ciò che non sta facendo da solo.

In particolare, questa tensione tra facilitare e dinamizzare si verifica quando muoviamo i primi passi nella facilitazione perché, da un lato, avere una scaletta dettagliata e piena di attività ci dà sicurezza: "abbiamo le cose sotto controllo e sappiamo cosa succederà". D'altra parte, questa apparente maggiore sicurezza ci allontana dall'essere presenti con il gruppo e dall'accompagnare il suo processo, dall'essere attente e percettive al feedback del campo e delle persone, poiché finiamo per essere più preoccupati di attuare il programma/scaletta al minuto che non di accompagnare il processo emergente del gruppo.

Per evitare questo rischio, è importante che, prima di elaborare un programma, abbiate fatto il lavoro preparatorio precedente, in modo che la scaletta sia basata sulla comprensione del processo di gruppo e del suo momento di vita come sistema vivente, relazionata alla vostra ipotesi di lavoro, e che stiate rispondendo a come dispiegare, accompagnare e ricollocare il processo chiave del gruppo.

Da questo punto in poi, il rischio di dinamizzazione è minore, perché parte del nostro ruolo è stato messo a punto con il campo del gruppo, il suo processo e il suo momento, e saremo più percettive al processo e al feedback. Allo stesso tempo, per essere disponibili al processo durante l'intervento, è utile aver fatto una buona preparazione e aver preparato una scaletta ben elaborata, anche con diverse opzioni: in questo modo, avendo a disposizione questo lavoro che ci dà sicurezza, potremo avolte cambiarlo, improvvisare o cambiare il percorso in diretta quando il processo lo richieda.

Dopo questa riflessione, torniamo ai punti chiave per preparare un programma o scaletta.

PUNTI CHIAVE PER LA PREPARAZIONE DI UNA SCALETTA

1. Ricorda che una scaletta non può nascere dal nulla, altrimenti starai semplicemente dinamizzando o animando un gruppo. È importante che sia collegato al processo chiave del gruppo, alla tua ipotesi di lavoro, e che risponda al proposito della sessione che hai comunicato al gruppo.

2. Cerca di andare **dal generale allo specifico**, cioè dal flusso o dalle pietre miliari che è importante che il gruppo possa attraversare, per definire sempre più i dettagli, domande e attività di ogni parte.

3. Fai attenzione che, come processo, abbia **continuità e significato**, curando le transizioni, inquadrando i cambi di modalità o di spazio (all'interno dei 4 spazi della facilitazione) quando necessario. Cerca di mantenere una visione sistemica del tuo intervento: non è una serie di momenti scollegati, ma si struttura lungo un processo vivo e continuo.

4. Pensa a come combinare **diversi canali di apprendimento** e come dare spazio alle intelligenze multiple nel tuo intervento. Pensa anche a come combinerai i diversi livelli relazionali (lavoro individuale, in coppia, in sottogruppo e in plenaria) e che

senso dai a questa progressione in modo che il processo possa svolgersi ed essere esplorato adeguatamente dal gruppo.
Nota: in questo senso, a volte, soprattutto all'inizio, tendiamo a lavorare di più in coppia o in piccoli gruppi perché lo spazio dove siamo più esposti a facilitare è la plenaria. Ma, d'altra parte, se il gruppo non ha spazio in plenaria, non dialoga come entità di gruppo ed è difficile che i ruoli e i processi del campo del gruppo emergano chiaramente. **Assicurati che il canale sistemico o di gruppo abbia spazio per esprimersi,** poiché è qui che in gran parte il processo si svolge, dialoga e si colloca.

5. Prepara le **opzioni A e B** se lo ritieni opportuno o intuisci che in alcuni punti il processo potrebbe prendere strade diverse. Anche il piano C, se ti servisse. In ogni caso, se nulla va come previsto, avrai sempre il piano Z, entrare da ciò che è vivo in quel momento e seguirlo ben sintonizzata con il feedback dal campo del gruppo e senza perdere di vista la comprensione più ampia del processo che sta avvenendo.

Nota: se in qualsiasi momento ti senti persa durante l'intervento di facilitazione, non c'è bisogno di fare la supereroina: dillo al gruppo e chiedi loro un feedback su ciò che stanno sperimentando o percependo, e integralo come supporto per orientarti.

6. (Soprattutto all'inizio) Evita scalette sovraccariche, irrealistiche poco dimensionate, o che ti portino a fare molte cose ma a un livello superficiale. Prova a semplificare, a fare meno cose, ma con più profondità e spazio, che siano utili e significative per il gruppo e rispondano al proposito della sessione.

7. In termini molto generali, ricordati di avere un momento di apertura e accoglienza, introduzione e creazione del quadro di lavoro, per poi passare agli spazi di facilitazione necessari, e avere alla fine un momento di chiusura, ri-inquadramento e feedback o passi successivi. Ricorda il mantra "**entriamo insieme e usciamo insieme**".

LA SESSIONE FACILITATA: PRIMA, DURANTE, DOPO

Come abbiamo visto, la realizzazione della sessione è preceduta da vari compiti preliminari, non solo la preparazione interiore e lo studio del caso, ma anche la comunicazione con il gruppo, il chiarimento delle condizioni, la presentazione e la legittimazione progressiva del ruolo, così come la raccolta di ulteriori informazioni.

Se ora andiamo più direttamente ai momenti che ruotano intorno al tuo intervento, fissiamo il tempo prima, dopo e durante e ricordiamo alcuni dettagli.

- **Prima dell'intervento:**
  - Prenditi il tuo tempo per atterrare nello spazio, trovare il tuo angolo e la tua disposizione, sistemarla, farla tua.
  - Se non l'hai mai fatto prima, controlla con il gruppo se hanno degli accordi che usano per lo spazio o per le loro riunioni. Se è così, capisci come muoverti al loro interno o come combinarli con gli accordi di base che proponi per il tuo lavoro, al fine di creare uno spazio sicuro e poter accompagnare il gruppo in modo ottimale.
  - Prenditi un momento per te stessa, per ricordare alcuni punti chiave del processo, punti a cui vuoi essere particolarmente attenta, e per disporti energeticamente e fisicamente in modo da accompagnare il gruppo in connessione con te stessa e ben radicata.

- **Durante l'intervento:**
  - Ricorda di spiegare il tuo ruolo, se qualche persona ha dei dubbi accogli le domande e supportala in modo che possa comprenderlo meglio.
  - Presenta anche gli accordi di base (e come combinarli, se disponibili, con gli accordi propri del gruppo). Crea così il "contenitore", cioè lo spazio sicuro e curato che permetterà al tuo ruolo e al tuo lavoro di svilupparsi.
  - Ricorda di “camminare insieme al processo", prendendoti periodicamente un momento per fare un passo indietro, per prendere prospettiva, per guardare il sistema: Cosa sta succedendo in questo campo di gruppo? Dove è il processo? Dove ha senso continuare a sostenere?
  - Ricordati che un primo intervento è un luogo dove stai costruendo la legittimità del tuo ruolo e la fiducia con il gruppo. Evita di fare tripli salti mortali o di andare al limite: che sia utile al gruppo, che percepiscano la tua disponibilità e che stai ricoprendo il tuo ruolo al meglio che puoi e sai fare. Questo è già molto.

- **Dopo l'intervento:**
  - Assicurati che le persone lascino la sessione con i piedi per terra, se qualcuno ha bisogno di un piccolo momento di ascolto per sostenerlo nel mettere a terra o ammortizzare la sua uscita, offriglielo. Questo è diverso dal fare ore extra e avere qualcuno che si approfitta di te per altri problemi suoi o per la terapia.

- Se c'è qualche strana sensazione che ti è rimasta, o qualche feedback speciale che vuoi raccogliere, prenditi il tempo per farlo. Prendi anche alcuni appunti che ti possano aiutare a portare queste sensazioni a una supervisione se lo ritieni necessario.

Allegato I
Esercizi di lavoro interiore

In questa sezione condivideremo alcuni esercizi che possono essere utili per il tuo lavoro interiore in preparazione di un intervento di facilitazione. Proporremo 6 esercizi: "Chiarire la mia agenda occulta", "Posizionare le mie preferenze, allergie emotive, reazioni e punti di attenzione", "4 domande per pormi di fronte a una facilitazione", "Ruoli e persone", "Bruciare la legna, liberare il mio zaino emotivo", "Evitare di bloccare l'intuizione e la connessione con il campo".

Esercizio 1 - Chiarire la mia agenda occulta

Parte I - È un invito del gruppo o devo spingere perché accada? Se sono io che spingo in parte, cosa mi porta a farlo?

Parte II - Cosa vorrei fare io con il gruppo (agenda occulta / intenti non espliciti)? e di cosa necessita o di cosa ha bisogno il gruppo?

Se le risposte alle domande della Parte II sono allineate, questo è un buon segno, poiché significa che ti stai mettendo principalmente al servizio del gruppo e del suo processo. Se non corrispondono, o sono in conflitto in qualche parte, rispondi anche a queste tre domande:

- C'è una tecnica che vuoi provare con il gruppo per dimostrare a te stessa che puoi farlo? Se è così, come puoi provare a fare qualcosa di nuovo per te senza perdere di vista il gruppo e il suo processo e senza metterlo a rischio o sfidarlo troppo inutilmente?
- C'è qualcosa che vuoi che questo gruppo faccia per te? Qualcosa che non sei riuscita a fare nel tuo gruppo o nella tua vita personale e che ti porta a "usare il gruppo" inconsciamente per compensare i tuoi ideali e fare il processo che non sei riuscito a vivere? Se la risposta è sì, integra con un esercizio del tipo "Liberare il mio zaino emotivo" (sotto).
- Quanto sono vicino o distante dalla cultura del gruppo? Sto cercando di cambiarla o modificarla perché non mi sembra giusta?

Parte III - Cosa mi aiuterebbe a essere più in sintonia e concentrat@ nel ruolo della facilitazione e sul suo lato etico, e a collocarmi di più nel campo del gruppo al servizio del processo del gruppo?

Esercizio 2 - Preferenze, allergie emotive, reazioni e punti di attenzione.

Questo esercizio sarà particolarmente utile se avete precedentemente mappato il campo del gruppo con i suoi ruoli, voci e principali polarità, tensioni e influenze (come abbiamo fatto nella Mappa 4).

1. Cerca un ruolo o una parte del gruppo che in qualche modo ti genera distanza o quasi rifiuto, che ti piace meno (in effetti, una parte di te preferirebbe che non ci fosse).

2. Fa cose o si posiziona in un modo che non riconosci come tuo o che consideri inappropriato? Fa qualcosa che per te è difficile fare e ti dà fastidio vedere altre persone farlo? Cosa fa che non è facile per te fare?

3. Cosa c'è in quel ruolo e nella sua energia che ti disturba o ti sfida? Sii specifica nel descrivere le azioni, i gesti o i modi di camminare, muoversi o stare nello spazio, le parole o i commenti.

4. Esplorazione corporea - Entra ora per un momento con il corpo e senza usare parole in questa energia e in questi comportamenti/movimenti. Esplorali.

Note / Suggerimenti: a) può essere utile fare questa parte con il corpo in compagnia se è nuova per te. b) se il ruolo che stai esplorando è un tipo di energia che ti sfida molto, entra delicatamente e esci (fisicamente facendo un passo indietro quando è necessario, respirando, pestando forte il pavimento e aprendo gli occhi) tante volte quante ne hai bisogno finché non sei in grado di entrare più organicamente e consapevolmente e "fare tuo quel ruolo". c) ricorda che non è teatro o simulare quel ruolo, è abitarlo, entrarci, renderlo tuo finché l'energia si trasforma.
d) Procedura: Non avere fretta di far emergere l'informazione, sii presente e da' spazio a ciò che emerge, seguendo i movimenti che appaiono. Quando hai un movimento, un

gesto o un modo di camminare chiaro, amplificalo, occupando progressivamente lo spazio con esso. Una volta raggiunto il climax (massima amplificazione), inizia a rallentarlo progressivamente e segui i cambiamenti che il movimento fa emergere o che la scultura mobile porta con sé. Va' verso questa nuova energia rendendola gradualmente sempre più piccola, fino a raggiungere quasi un'espressione minima.

5. Integra questa informazione, espandi la tua diversità interiore: Quali sensazioni hai avuto durante questa esplorazione corporea?
Hai trovato nell'esplorazione di questa energia qualche ingrediente particolarmente nuovo o utile per te? Un ingrediente che a volte trovi difficile da incorporare e che dà più gusto e completa la tua "insalata"?
Cosa puoi prendere da questa energia che ti sia utile e che ti aiuti a vivere il ruolo della facilitatore in modo più congruente?

6. Integra l'informazione emersa in questo processo per ricollocarti nel ruolo di potere della facilitazione:
Cosa devi tenere a mente per essere più centrato nel ruolo e "lasciarti trainare" meno da questo ruolo/energia, per metterti in relazione con questa energia senza reagire o perderti in essa?
Cosa devi tenere a mente per evitare di abusare del tuo potere dal ruolo di facilitatore quando incontri questo ruolo?

Esercizio 3 - quattro domande per mettermi di fronte a una facilitazione

ispirato e adattato da Mabel Cañada, ecovillaggio di Lakabe

Nota: questo esercizio è utile come esplorazione iniziale o come punto di partenza quando non hai ben chiaro da dove cominciare, e può poi darti l'idea di quali altri esercizi più approfonditi avresti bisogno, tra quelli di questa lista, per la tua preparazione interiore.

1. È un lavoro per me, voglio farlo, cosa mi conferma che posso e voglio farlo?
2. Come mi connetto con il mio proposito di essere al servizio del gruppo e dove mi colloco internamente per facilitare questo gruppo?
3. Come voglio accompagnare il gruppo, da dove, da quali valori e attitudini?
4. Cosa farò, come implementerò la mia sessione?

Esercizio 4 - Ruoli e persone: ruoli che mi danno fastidio e ruoli in cui mi ritrovo.

Inizieremo a preparare il terreno per praticare un ascolto presente e attivo che ci permetta di essere centrate nel nostro ruolo della facilitazione, insieme a una parte assertiva di cui potremmo aver bisogno per esercitare il nostro ruolo, porre dei limiti o chiedere riformulazioni.
Per cominciare dedicheremo un po' di tempo a chiederci: cosa facciamo mentre pensiamo di ascoltare? Per fare questo, condividiamo la seguente lista affinché tu possa dare un'occhiata ad alcuni dei ruoli e risposte tipo che sono barriere all'ascolto e che a volte usiamo mentre pensiamo di ascoltare.

Ruoli e messaggi tipo:
https://archive.org/download/DoblesBarrerasDeLaComunicacinCC/Dobles%20barreras%20a%20la%20comunicaci%C3%B3n%20-%20Miguel%20Plaza%20Aua.pdf
Esempi di messaggi tipo:
https://archive.org/downloadEscuchaActivaMensajesTipoLogo/Escucha%20activa%20-%20mensajes%20tipo%20-%20Miguel%20Plaza%20Aua.pdf

Modalità di esercizio I - Allenamento generale

Esercizio più generale che serve al tuo allenamento generale delle meta-abilità. Non ha a che fare necessariamente con una situazione concreta, ma piuttosto con delle tendenze.

a) Pensa a quali di queste forme ti disturba molto incontrare (quelle che, quando sono fatte da persone intorno a te, ti è molto difficile non reagire). Scrivi brevemente ciò che hai trovato in questa esplorazione, selezionando in particolare 1-2 di queste risposte tipo.

b) Ora prenditi un po' di tempo per pensare a quale di queste risposte tipo (quelle sul lato sinistro della tabella: consigliare, consolare...) vedi in te. È un esercizio per prendere consapevolezza: possiamo lasciare da parte la frusta, l'obiettivo non è quello di giudicarci, ora vogliamo semplicemente osservare, in modo che questo lavoro ci serva per diventare consapevoli di ciò che ci dà fastidio incontrare e ciò che a volte possiamo fare a partire da certi automatismi. Come prima, concentrati su 1-2 di queste risposte tipo e descrivi l'esperienza in poche righe.

Modalità II - preparazione di un caso concreto

Ideale per il lavoro di preparazione di una situazione concreta di facilitazione.

PARTE I – Ruoli che mi infastidiscono.
1 - Seleziona il tipo di energia che ti dà fastidio quando la incontri: usa la lista di ruoli e risposte tipo di cui sopra come supporto per descriverla. Cerca di collocarla in uno di questi ruoli o risposte tipo, o come un misto di diversi.

2. Come si comporta (esplicitamente), cosa fa, cosa dice, come si muove? Cerca quegli atteggiamenti che ti danno particolarmente fastidio o che ti fanno uscire dal tuo centro e ti portano reagire quando li vedi.

3. Esplorazione corporea di quell'energia: entra ora per un momento in modo corporeo e senza usare parole in questa energia e in quei comportamenti/movimenti.

Note / Suggerimenti: a) può essere utile fare questa parte con il corpo in compagnia se è nuova per te. b) se il ruolo che stai esplorando è un tipo di energia che ti sfida molto, entra delicatamente e esci (fisicamente facendo un passo indietro quando è necessario, respirando, pestando forte il pavimento e aprendo gli occhi) tante volte quante ne hai bisogno finché non sei in grado di entrare più organicamente e consapevolmente e "fare tuo quel ruolo". c) ricorda che non è teatro o simulare quel ruolo, è abitarlo, entrarci, renderlo tuo finché l'energia si trasforma.
d) Procedura: Non avere fretta di far emergere l'informazione, sii presente e da' spazio a ciò che emerge, seguendo i movimenti che appaiono. Quando hai un movimento, un gesto o un modo di camminare chiaro, amplificalo, occupando progressivamente lo spazio con esso. Una volta raggiunto il climax (massima amplificazione), inizia a rallentarlo progressivamente e segui i cambiamenti che il movimento fa emergere o

che la scultura mobile porta con sé. Va' verso questa nuova energia rendendola gradualmente sempre più piccola, fino a raggiungere quasi un'espressione minima.

4. - Quali sensazioni hai avuto? hai intuito qualche ingrediente che questo ruolo ti porta e che è utile per il tuo sviluppo e per una maggiore integrazione della tua diversità interiore?

5. - Dal tuo punto di vista e dalle tue sensazioni, avendo abitato questa energia dall'interno, quali bisogni pensi che questa persona stia cercando di soddisfare entrando in questo ruolo? Come potresti supportarla nel connettersi con questa esperienza interiore e questi bisogni invece di reagire di fronte ad essa?

Parte II: Ruoli in cui mi vedo.
Nota: tieni presente che può servirti lavorare sia sulla Parte I che sulla Parte II, oppure puoi lavorare su una sola di esse separatamente.

1. Ora lavora su te stess@. Per fare questo, seleziona il tipo di energia che ti dà fastidio vedere in te in questa situazione: prendi la lista di ruoli e risposte tipo precedente come supporto per descriverla. Cerca di collocarla in alcuni di questi ruoli o risposte tipo, o come un misto di diversi.

2. Cosa faccio, cosa dico, come mi comporto? Sii specifica.

3. Esplorazione corporea (come nella sezione sopra, usando la stessa procedura e gli stessi consigli, tranne per il fatto che ora stai esplorando una parte di te stessa).
Nota: ricorda che questa energia non è tutta te, ma una parte di te che stai cercando di osservare, capire meglio e ricollocare progressivamente. Lascia la frusta da parte.

4. Quali sensazioni hai avuto, quali bisogni stai cercando di soddisfare entrando in questo ruolo?
Nota: nell'esplorare i ruoli che vi danno fastidio e i ruoli che vedi in te, può succedere di trovare ruoli simili, in modo che avrai un "processo condiviso" e magari anche bisogni in comune. Questo ti aiuterà certamente ad entrare più in empatia con te stessa e a vedere quale parte di te che hai bisogno di collocare meglio viene messa in luce dall'altra persona.
Se invece i ruoli o le risposte sono diversi (ciò che ti infastidisce incontrare e diverso da ciò che vedi in te), può comunque essere che abbiate dei bisogni comuni, o che ci

sia qualche ingrediente di quest'altra energia esterna che hai bisogno di integrare di più nel tuo modo di collocarti nel ruolo della facilitazione.

5. Riformulando e ricollocando: quali altre strategie potresti mettere in atto per affrontare questa situazione?

6. Riatterrando nel ruolo della facilitazione: cosa devi tenere a mente per essere più centrato nel ruolo e "lasciarti trascinare" meno da questo ruolo/energia - per metterti in relazione con questa energia senza reagire o perderti in essa)?
E cosa devi tenere a mente per evitare di abusare del tuo potere dal ruolo della facilitazione quando entri in questo ruolo?

Esercizio 5 - Liberare il mio zaino emozionale, bruciare la mia legna. Comprendere la mia attivazione emotiva.

Prenditi un momento per ricordare l'ultima volta che hai reagito con forza o hai provato un'emozione con un'intensità che sembrava trascinarti irrimediabilmente (idealmente nel ruolo della facilitazione, se no, come partecipante in uno scenario simile all'intervento che stai preparando e vuoi esplorare).

Trasportati di nuovo nella situazione il più fedelmente possibile, se ti aiuta puoi chiudere gli occhi. Cerca di ricordare esattamente l'atmosfera e come ti sei sentita in quella situazione.

Nota: se la situazione è stata traumatica, non rientrare nella situazione, vai direttamente in uno spazio di supervisione.

Eri emotivamente attiva e con qualcosa che sentivi già bussare alla tua porta prima dell'incontro? Quale informazione voleva emergere in te: qualcosa non messo nel tuo zaino, qualche esperienza irrisolta nei tuoi gruppi o relazioni, la reazione a un atteggiamento che ti tocca particolarmente o ti fa sentire in pericolo o insicura?

Quali sono i sintomi, le sensazioni o le caratteristiche che indicano che la tua attivazione emotiva sta iniziando? Notarli può aiutarti a prestargli attenzione quando stanno per accadere e prendere tempo per gestirli prima che esplodano.

Qual è stato il fattore scatenante in quella situazione che ha provocato la tua reazione? Cosa ti ricorda il fattore scatenante, cosa ti riporta del passato (forse di molto tempo fa) o di situazioni di gruppo o relazionali irrisolte?

Dopo aver fatto questa esplorazione:

Quale parte di questa situazione pensi appartenga all'altra persona e ha senso sostenerla per riformularla o portarla più consapevolmente dal tuo ruolo di facilitatore/trice?
E quale parte prendi come tua, cioè è il tuo zaino emotivo carico che richiede che tu lo gestisca in modo che non si svuoti di fronte a qualsiasi "bersaglio perfetto" che incontri?

Infine, puoi rivedere quello che è successo o raccontarlo a qualche altra persona (purché non sia la persona che ti ha attivato). Se provi emozioni intense quando scrivi o racconti l'evento, prenditi lo spazio per esprimerle* e liberarle lentamente, accedendo alla tua esperienza interiore e ai bisogni profondi in riferimento a questa situazione. Come potresti affrontare queste necessità pur essendo disponibile e concentrata nel facilitare il gruppo?

*Se trovi un limite evidente nell'entrare a esplorarle, potrebbe essere necessario che porti questa esplorazione in una sessione di supervisione o in un lavoro 1:1. Inoltre, se trovi un limite, questo può darti l'indizio per cercare un co-facilitatrice che ti sostenga in questa situazione e sia meno attiva rispetto ad essa, oppure decidere che forse la situazione non è abbastanza sicura per te e preferisci non facilitarla.

Se sei spesso emotivamente attivo, puoi ripetere questo esercizio regolarmente o intervallarlo con gli esercizi 2 e 3 descritti sopra.

Esercizio 6 - Evitare di bloccare l'intuizione e la connessione con il campo

ispirato e adattato da Mabel Cañada, ecovillaggio di Lakabe

- Pensa a una situazione facilitata (o in alternativa, se non la hai, come partecipante a un processo di gruppo) in cui hai messo a tacere la tua intuizione o non hai osato nominare qualcosa e poi ti sei pentita: "Lo sentivo dall'inizio...!"

- Cosa hai fatto con questo segnale quando è apparso? Cosa hai detto a te stessa per farlo tacere?

- Da dove e quando è nato questo schema di mettere a tacere questa voce? A quali credenze o tuoi schemi si riferisce?

- Cosa potresti dirti, invece di quello che hai detto a te stessa, per dare spazio a questa informazione intuitiva durante l'intervento e per poterla mettere al servizio del processo di gruppo? Senza presupporre che sia una verità assoluta ma una potenziale informazione rilevante per il processo del gruppo, e prestando attenzione al feedback del gruppo all'informazione che porti

Allegato 2
Domande preliminari per ottenere informazioni sul gruppo e sul suo processo

In questo allegato, amplieremo la lista di domande modello che potete usare per ottenere informazioni da un gruppo prima di un intervento. Differenzieremo la lista di domande preliminari a un primo intervento dalla lista di possibili domande utili quando conosciamo già meglio il gruppo, il suo processo chiave o il proposito di quella sessione, o non è la prima volta che lo facilitiamo. Ovviamente, a maggior ragione in quest'ultimo caso, le domande che usi possono dipendere dal contesto, dallo scopo per cui sei stata chiamata, ecc. Non confondere le domande per ottenere maggiori informazioni sul gruppo e sul loro campo (che di solito sono poche e chiare), con le domande a cui chiedi di rispondere per preparare la sessione e anticipare il compito che poi dispiegherete in loco.

Elenco 1 - Domande preparatorie a un primo intervento

Proposito: completare le informazioni che si ricevono dal gruppo e dal suo processo, avere più chiarezza sulla diversità dei ruoli, voci ed esperienze, così come capire meglio le questioni di interesse presenti e ciò che è vivo nel sistema gruppo.

Qual è il tuo ruolo nel progetto? + Cosa ti dà e cosa ti chiede questo progetto?
Che posto occupa per te nella tua vita in questo momento?
Quale/i argomento/i pensi che sarebbe importante trattare come gruppo (in modo che possa essere usato dal gruppo per imparare e portare il cambiamento necessario)?
Approfittando del fatto che ci sarà un accompagnamento esterno durante la sessione, quale/i tema/i del gruppo che non riuscite ad affrontare da soli sarebbe importante affrontare? / C'è qualcosa che sarebbe per te particolarmente importante di cui parlare e affrontare come gruppo per cambiare l'atmosfera attuale? (in casi di tensione evidente).
C'è qualcos'altro che pensi sia importante menzionare riguardo alla situazione che stai vivendo nel gruppo?
Quali sono le tue aspettative per questa sessione accompagnata?

Alcune domande semplici e chiare come queste possono essere particolarmente interessanti per permetterti di completare le tue informazioni sul campo del gruppo, i suoi ruoli e voci, le tensioni, il suo processo chiave e il momento che il gruppo sta vivendo.

Questo lavoro è diverso da quando in un accompagnamento si inviano alcune domande preparatorie più specifiche sul processo che stai cercando di dispiegare e accompagnare. Mostriamo alcuni esempi nella lista II.

Elenco 2 - Domande specifiche per dispiegare e preparare un determinato processo

Queste domande sono più comuni quando fai un accompagnamento o conosci già il gruppo.

> *Esempio: (processo di tensione evolutiva in un progetto sulla sua ridefinizione e come aprirsi o meno in questo momento di ridefinizione):*
>
> *Qual era per te il sogno più alto che avevi quando ti sei unito al progetto?*
> *Cosa resta oggi di quel sogno? Cosa è cambiato lungo la strada e cosa aggiorneresti oggi perché abbia senso dopo questi anni?*
> *Qual è per te l'essenza di questo progetto e il suo intento essenziale che vorresti preservare e mantenere?*
> *Come voglio che questo progetto si apra a nuove persone membro / partecipanti, o meno? Cosa mi spinge a prendere questa posizione?*
> *Se voglio una certa apertura, a chi? (verso che tipo di profilo aprirei questo progetto)*
> *Quali parti del progetto e della sua governance vuoi aprire, o no? Il progetto nel suo insieme, alcune parti (collaborazione su progetti specifici, il gruppo di persone membri, ecc.)?*
> *Quali sono i punti che consideri importanti da affrontare/elaborare come gruppo in questo momento per andare verso il sogno rinnovato di questo progetto?*

In questo secondo caso, puoi costruire una serie di domande che siano destinate a esplorare il processo prima dell'incontro, che rispondono al processo chiave che vuoi dispiegare e al proposito già individuato del tuo intervento/accompagnamento per queste sessioni.

Allegato 3
Il gruppo come sistema vivente e il suo ciclo di vita

Mentre abbiamo già nominato il gruppo come un sistema vivente in tutto questo materiale, useremo questo allegato per completare le informazioni sul ciclo di vita dei gruppi e svilupparle ulteriormente. Ci sono diverse mappe per il ciclo di vita dei gruppi con diverse prospettive. Ovviamente, sono tutte mappe, cioè descrizioni approssimative. Quello che stiamo cercando di ottenere sono schemi nella cronologia dei gruppi che ci permettono di capire meglio alcuni momenti che stanno vivendo, di cosa possono avere bisogno come sistema in ogni momento e come accompagnarli al meglio dal punto di vista della facilitazione.

Ci baseremo su un modello che combina il lavoro sviluppato da Scott Peck[22] , pioniere nel mondo delle comunità cristiane di base, che ha realizzato un lavoro sulle tappe della creazione e dello sviluppo della comunità, il lavoro di Tuckman e Jensen[23] e il suo modello sul ciclo di vita dei gruppi di lavoro, e quello di Adizes[24], con il suo ciclo di vita delle organizzazioni. Combinando i loro contributi ed estendendoli con alcuni

[22] Peck, Scott. Fasi della comunità

[23] Tuckman y Jensen, Mary Ann. Fasi dello sviluppo di un gruppo

[24] Adizes, Ichak. Il Ciclo di vita delle organizzazioni.

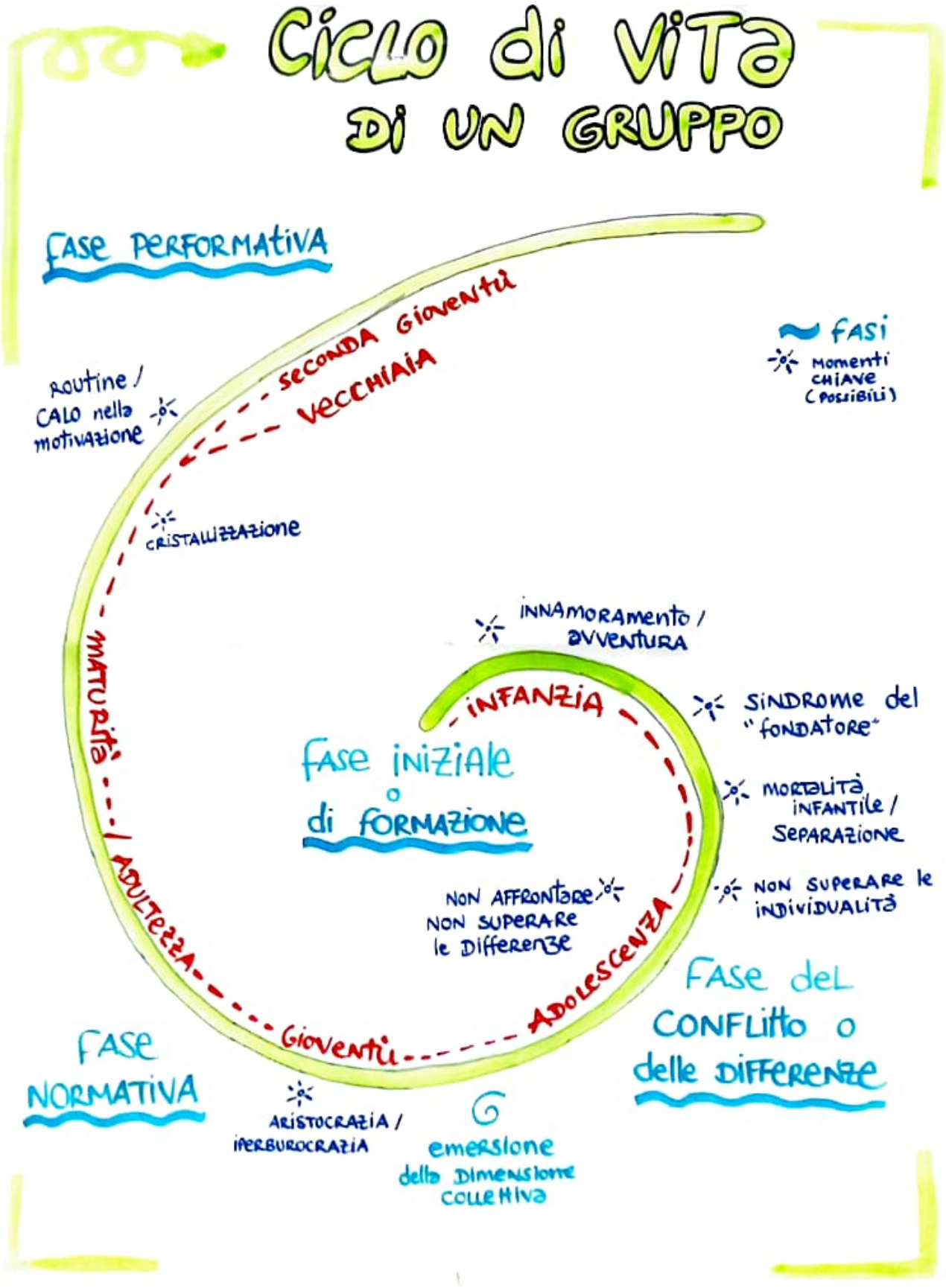
contributi della visione sistemica ai gruppi come sistemi viventi complessi, presentiamo la mappa alla pagina seguente.

Nomineremo due caratteristiche principali del ciclo di vita dei gruppi:

Come altri sistemi relazionali, i gruppi spesso iniziano con una fase di seduzione più mondana, in cui tendiamo a mostrare agli altri le nostre "parti luminose", o in altre parole, solo quelle parti che pensiamo piaceranno agli altri. È simile all'innamoramento. Poco a poco, cominceremo a superare questa "bidimensionalità", che comporta il mostrarci in modo così controllato, e a scoprire anche ciò che ci sfida, ciò che non ci piace o ciò che troviamo difficile negli altri e in noi stessi. Arriverà il momento della differenza, del caos, del disincanto...

Quando cominciamo a liberarci dal desiderio di piacere, possiamo cominciare a conoscerci come persone e generare una fiducia più solida e dimensionata, una fiducia più adulta che ci permette di mostrarci più onestamente. E in questo modo, a poco a poco, con andate e ritorni, troveremo l'intenzione comune del gruppo, la sua dimensione collettiva al di là della somma delle individualità e l'accesso al potere collettivo come gruppo.

L'evoluzione dei gruppi non è lineare, ma piuttosto ciclica. Questo significa che, per esempio, ogni volta che un gruppo apre le sue frontiere, potrà ritornare, anche se per un tempo inferiore, a quella fase mondana di innamoramento, fino a quando non troverà come posizionarsi in relazione alla sua nuova configurazione. Più un gruppo è allenato e consapevole, più breve sarà questo tempo.
Inoltre, in questa evoluzione ciclica dei gruppi, di tanto in tanto, quando il gruppo incontra qualcosa di sconosciuto e molto fastidioso, tornerà il caos e attraverserà momenti di vuoto sia collettivi che personali. Questi momenti ciclici di vuoto portano alla necessità di riflettere come gruppo, di portare creatività per ricostruirci, e ci porta come individui a rivedere noi stessi e a chiederci cosa possiamo trasformare per facilitare la nostra evoluzione e con essa quella del gruppo. Cioè, come possiamo ricollocarci in modo rinnovato nel gruppo per permettergli di evolvere. In un certo senso, quei momenti di vuoto, lo spazio del lasciar andare per lasciar venire, sono pieni di possibilità, sono momenti preziosi per l'evoluzione e l'apprendimento di un gruppo e, allo stesso tempo, i gruppi e le persone non possono restarci dentro indefinitamente o in modo prolungato, perché mancherebbe loro un terreno che li sostenga.



Materiale originale di Miguel Plaza Aua con adattamenti e contributi del lavoro di Scott Peck, Tuckman e Jensen, e Adizes. - Licenza CC tipo BY-NC-ND

LA MAPPA CHE PRESENTIAMO (vedi pagina precedente)

Il nostro intento è stato quello di costruire una mappa del ciclo di vita dei gruppi che sia semplice, ciclica piuttosto che lineare, che esemplifichi le varie fasi che un gruppo attraversa comunemente nella sua vita, così come alcuni momenti o passaggi chiave.

Possiamo leggere questa mappa in due modi:
a) con la **metafora della vita di un essere vivente** e le sue fasi di infanzia, adolescenza, gioventù, età adulta e maturità di un gruppo, e la sua vecchiaia.
b) **in termini di processi chiave che il gruppo attraversa**, cioè la fase di formazione e il momento dell'innamoramento, la fase delle differenze e del conflitto, il passaggio del riconoscersi come gruppo e della costituzione della dimensione collettiva, la fase normativa o di generazione delle regole e della struttura formale che proteggono il progetto, e la fase di messa a punto o il culmine del nostro intento e l'instaurazione di una cultura della facilitazione, collaborativa e collettiva. Più in là potrebbe esserci un'ulteriore fase di culmine e possibile dissoluzione. In un certo senso, in questa seconda descrizione alludiamo ai dialoghi che avvengono durante il ciclo di vita del gruppo tra le sue strutture formali e informali e come generare la comprensione dei suoi processi di gruppo e ricollocarli a entrambi i livelli della struttura.

Come abbiamo detto, questa mappa non è lineare, ma piuttosto ciclica, una specie di spirale, e alcuni eventi come l'entrata e l'uscita di persone, lo stress delle risorse, un contesto esterno impegnativo, un conflitto ad alta intensità o ad alta escalation, ecc, possono portarci a saltare da una fase all'altra o a rivisitare fasi già percorse.

Più un gruppo è maturo, più diventa solido nel sapere come processare questi momenti e si rende meno fragile agli usi personalistici del progetto; è più integrata la cultura della facilitazione e la comprensione e protezione della dimensione collettiva.

Questa mappa delle fasi del ciclo di vita di un gruppo ci permette di avere un'idea dei possibili processi che un gruppo sta attraversando, e di quale dei 4 spazi di facilitazione può essere particolarmente necessario aprire in ognuno di questi momenti.

Come menzionato sopra, passiamo fondamentalmente attraverso 5 fasi, come nominato da Tuckman e Jensen: la formazione, la tempesta, la definizione delle norme, la fase performativa, e talvolta la sospensione o la rifondazione. In modo omologo abbiamo parlato di infanzia di gruppo o innamoramento, adolescenza di gruppo o fase di entrata nel conflitto, gioventù o transizione o fase normativa, e

maturità o fase adulta del gruppo o fase di "affinamento". Durante questo ciclo di vita, non sono solo le fasi che sono fondamentali, ma anche le transizioni tra le fasi, che è dove i gruppi di solito sperimentano processi di grande complessità e intensità.

Per esempio, **nella transizione dalla fase formativa alla fase delle differenze, del conflitto o della tempesta, emergono processi come:**

- la "mortalità infantile" o come la difficoltà delle persone a prendersi cura dei processi di gruppo e a trascendere l'aggregato di individui con visioni diverse, traduca tutto in una "avventura estiva effimera".

- La sindrome del fondatore" o come passare dal sogno individuale o minoritario al sogno collettivo, anche in relazione con "l'emergere della dimensione collettiva" o come passare da un insieme di individui con orizzonti diversi a un gruppo allineato che vede e comprende la sua dimensione collettiva. Per favorire questa dimensione collettiva, è fondamentale aver attraversato le differenze e cominciare a darsi feedback più regolare e onesto.

- "Portare la differenza e il lutto dell'amore estivo" o come iniziare a portare più differenze nei gruppi e vedere che farlo ci unisce a un livello più alto e migliora la fiducia nelle nostre relazioni anche se non ci amiamo in modo fusionale.

- "L'emergere della competizione e della comparazione, le dispute per il territorio (reale o simbolico)" o come stabilire confini chiari e una buona autonomia rafforzando la dimensione collettiva che ci unisce.

Nella transizione dalla fase di conflitto alla fase normativa, si verificano processi come:

- "Il ripristino delle relazioni, il ripristino della fiducia", il ricollocarsi delle parti, come ristabilire la comunicazione e la convivenza, recuperare la comprensione e costruire una fiducia più trasparente basata su feedback di qualità e rafforzare in questo modo le relazioni e la dimensione di gruppo / collettiva.

- "La creazione di regole e accordi che proteggono il progetto e non solo gli individui" o "la conservazione della dimensione collettiva del progetto".
  Consideriamo la conservazione della dimensione collettiva del progetto come una fase a sé stante, che parte dall'emergere dei primi conflitti affrontati in gruppo e si

estende fino al momento in cui una struttura sostenibile e chiara, un quadro di accordi o un modo esplicito di integrare nel progetto e nel gruppo l'apprendimento emerso nel conflitto è ampiamente realizzato.

- " Tensioni Strutturazione vs fluidità" ovvero come generare strutture che permettano il movimento pur fornendo sostegno, evitando il controllo e l'eccessiva burocratizzazione, ma occupando congruentemente il centro del gruppo e fornendo un quadro sufficientemente sicuro e chiaro. Un rischio potenziale in questa fase è l'iperburocratizzazione, soprattutto quando la fase del conflitto non è stata adeguatamente attraversata o lo è stata solo in piccola parte, che spesso porta alla morte del gruppo.

Nella transizione tra la fase normativa e la fase performativa o di affinamento, ci sono processi del tipo:

- "Adeguamento del quadro delle norme con le esperienze vissute" o come far atterrare e validare o modificare il quadro che ci eravamo dati con le esperienze vissute e ciò che è realistico e sostenibile.

- "Generare leadership distribuita, autonomia e trasparenza" o come sviluppare il potenziale per una leadership di gruppo più distribuita.

- "Costruire la salute del sistema e raggiungere la sua forza collettiva" o come collaborare e aggiungere collettivamente per raggiungere mete e vivere processi che non possiamo vivere separatamente.

- Alimentare e proteggere una cultura della facilitazione e un buon equilibrio nel triangolo del gruppo tra persone e relazioni - processi - obiettivi e propositi. Il gruppo acquisisce inerzia, abitudine e ha una cultura e una struttura che rafforza il suo equilibrio e la sua resilienza.

Tutti questi processi di cambiamento di fase possono essere la chiave per preparare il tuo intervento e capire il momento che il gruppo sta attraversando nel suo ciclo di vita, il processo chiave che lo sta attraversando, ed elaborare un'ipotesi di lavoro calibrata.

Nel secondo volume di questo materiale tratteremo argomenti come:
- Progettazione di accompagnamenti (processi più lunghi di diverse sessioni).

- La co-facilitazione e come affrontarla.
- Approfondimento della visione sistemica e del linguaggio dei processi.
- Struttura del processo II: limiti e come lavorare con essi.
- Intersezionalità[25],[26] approfondendo il lavoro interiore di preparazione.
- Come combinare i 4 spazi di facilitazione e le tipologie di modelli di progettazione di accompagnamenti.

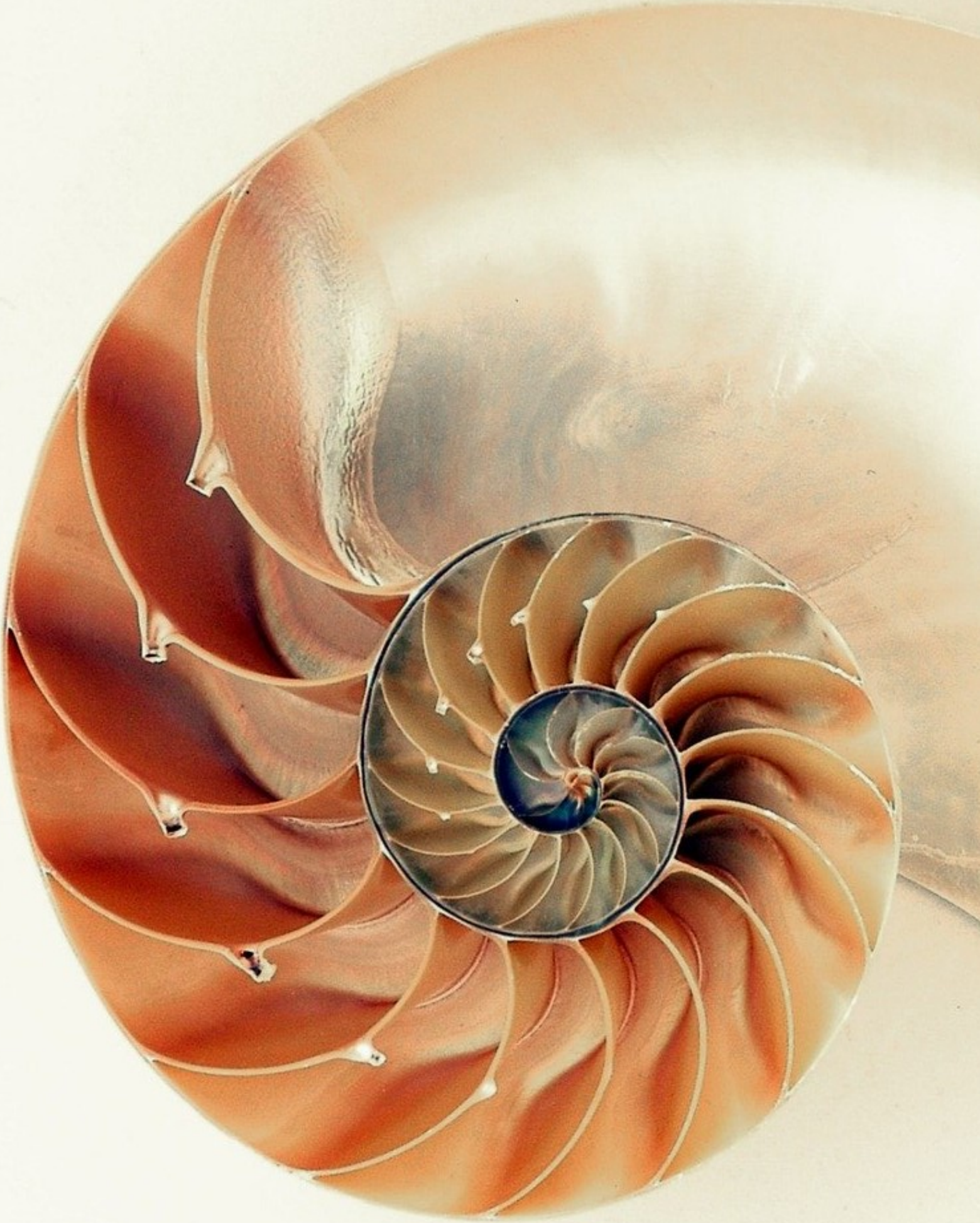
[25] Davies, Angela. Donne, razza e classe. Edizioni Alegre

[26] bell hooks. Insegnare a trasgredire. L' educazione come pratica della libertà. Meltemi editore.

Ringraziamenti

Nello sviluppo di tutto il lavoro che ha portato all'elaborazione di questo materiale, sono grato a diverse persone (facilitatrici esperte di IIFACe) per le chiacchierate, le condivisioni e le riflessioni che hanno portato al rinnovamento di un curriculum formativo in Italia per il livello intermedio o avanzato. Un ringraziamento speciale a Mabel Cañada, precursora dell'idea del modulo "progettazione di Interventi" e che mi ha generosamente offerto il suo materiale e la sua supervisione nella preparazione del modulo “progettazione di interventi”. A José Luis Escorihuela, "Ulises", per la sua disponibilità a cambiare e internazionalizzare IIFACe, così come per condividere la sua lunga esperienza e le sue idee affinate. A Marta Porta, Anna Pujol e Paloma Zamora, per il loro sostegno in questo processo di conversioni fino alla creazione di un secondo livello rinnovato per la nostra formazione in facilitazione di gruppi. A Efstathios Mavridis "Delfino", con cui abbiamo condiviso ore di riflessioni e un bel lavoro comune nello sviluppo di un curriculum rinnovato per il territorio italiano. Anche a Lucilla Borio, per la sua disponibilità a offrire la sua esperienza e conoscenza e per il suo sostegno nello sviluppo del nostro lavoro sul territorio italiano. In particolare, a Martina Francesca.
E, naturalmente, ai nostri studenti e studentesse dei corsi in Italia, Catalogna, Castiglia e Leon e Isole Canarie, perché è il loro desiderio di cambiamento e la loro disposizione a trasformarsi in questo processo formativo che danno senso a questo viaggio condiviso di trasformazione sociale e culturale attraverso la cultura della facilitazione e del pensiero sistemico. E a quelli che devono ancora venire.
A Fritjof Capra per i suoi raffinati contributi e la sua inesauribile ispirazione.

In memoria del mio grande maestro, Humberto Maturana.

Riferimenti, bibliografia e fonti

Maturana, Humberto y Varela, Francisco. *Autopoiesi: dalle macchine agli esseri viventi.*
Capra, Fritjof. *Il punto di svolta.* Feltrinelli
Macy, Joanna. *Coming back to life.* New Society Publishers.
Plaza, Miguel Aua. *Il Cambio di paradigma.* Collaborazione con F. Capra, Capra Course. Incluso nel materiale "Il campo del gruppo: esplorando il collettivo."
Plaza, Miguel Aua. *La presa di decisioni, struttura e governance.*
Lewin, Kurt. *La teoria del campo nella scienza sociale.*
"Ulises" Escorihuela, José Luis. *I 4 spazi della facilitazione.*
Capra, Fritjof, Pier Luigi Luisi. *Vita e natura. Una visione sistemica.* Aboca Edizioni.
Mindell, Arnold. *I messaggi del corpo che sogna*. Anima Mundi Edizioni
Mindell, Arnold. *Essere nel fuoco.* Terra Nuova Edizioni
Bateson, Gregory. *Verso una ecologia della mente.* Adelphi.
Maturana, Humberto y Varela, Francisco. *L'albero della conoscenza.* Garzanti.
Margulis, Lynn, Sagan, Dorion. *Microcosmo*. Mondadori.
Goodwin, Brian. *Las manchas del leopardo.*
Peck, Scott. F*asi della comunità.*
Tuckman e Jensen, Mary Ann. *Fasi dello sviluppo di un gruppo.*
Adizes, Ichak. *Il Ciclo di vita delle organizzazioni.*
Davies, Angela. *Donne, razza e classe.* Edizioni Alegre
bell hooks. *Insegnare a trasgredire. L' educazione come pratica della libertà.* Meltemi editore.